تطوير أساليب اختيار مديري المدارس
في
ضوء بعض الاتجاهات العالمية

الدكتور
محمد أبو حسيبة مرسي

تقديم
الأستاذ الدكتور
مصطفى رجب

العلم والإيمان للنشر والتوزيع

البيـــــانـــــات			
تطوير أساليب اختيار مديري المدارس فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية			عنوان الكتاب – Title
الدكتور/ محمد أبو حسيبة مرسي			المؤلف - Author
الأولى .			الطبعة – Edition
العلم والإيمان للنشر والتوزيع .			الناشر - Publisher
كفر الشيخ - دسوق - شارع الشركات ميدان المحطة تليفون : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١			عنوان الناشر Address
التجليد	مقياس النسخة Size	عدد الصفحات Pag.	بيانات الوصف المادي
مجلد	٢٤,٥ x ١٧,٥	٤٢٠	
الجلال .			المطبعة - Printer
العامرية إسكندرية.			عنوان المطبعة- Address
اللغة العربية .			اللغة الأصل
٢١٢٦ـ ٢٠٠٨م			رقم الإيداع
977- 308 - 180 - X			الترقيم الدولي I.S.B.N.
2008			تاريخ النشر - Date

الفهرس

الفهرس

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

أ.د. مصطفى رجب

تنبثق أهمية الإدارة المدرسية من أهمية المدرسة و دورها في نمو التلميذ و تنميته في جميع النواحي المعرفية والروحية والعقلية والبدنية. وتهيئة الفرص أمامه لاكتساب الخبرات. لذلك فإن الطريقة أو الأسلوب الذي يتبع لتسيير المدرسة وإدارتها من خلال المدير /الناظر. يعد أساساً مهماً لتحقيق المدرسة لأهدافها و قيامها بواجباتها ومسئولياتها الاجتماعية.

وتعتمد الإدارة المدرسية الناجحة والمحققة لأهداف التربية، اعتماداً أساسياً على أساليب ومعايير اختيار كل من مدير وناظر المدرسة من ذوي السمات التي تؤهله للقيام بالأدوار والوظائف المتوقعة منه.

ولقد شهدت السنوات الماضية اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية نحو التحديث والأخذ بالأساليب المتقدمة، باعتبارها حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي تحدد المعالم و ترسم الطريق أمام العاملين بالمدرسة للوصول إلي هدف مشترك في زمن محدد، وهي المنوطة بوضع الوسائل الكفيلة بمراجعة ومتابعة الأعمال والنتائج بطريقة هادفة مما يساعد علي إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة وتعديلها حتي يمكن تحقيق الأهداف المنشودة

وقد مر اختيار المدير والناظر الجيد في مرحلة التعليم الأساسي في بلداننا العربية بمحاولات عدة استهدفت وضع أساليب ومعايير اختيار تقوم علي أسس مناسبة ولكن الوصول للوضع الأفضل في طرق الاختيار لم يكن علي درجة كافية من الدقة والنجاح



المطلوبين لإحداث التطور المطلوب للأوضاع التعليمية مما أوجد فئة من المديرين / النظار غير ذي كفاءة في مجال الإدارة المدرسية.وانعكس ذلك علي مستوي الأداء في الإدارة بمدارس التعليم الأساسي

وإيمانا بأهمية دور مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي فمن المهم التعرف علي أساليب ومعايير اختيارهم والعمل علي تطويرها لما لها من دور فعال في نجاح مدير وناظر المدرسة في أداء عمله ووظيفته.أي أن التطوير المطلوب لابد أن ينطلق من الواقع . ولهذا كان الاتجاه إلي إيضاح و إبراز أهم أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار المدارس في جمهورية مصر العربية .والكشف عن جوانب القصور فيها ومحاولة الاستفادة من التجارب الناجحة عند مراعاة القوي و العوامل الثقافية بغية التوصل إلي منظومة (آلية إجرائية)لأساليب ومعايير اختيار مديري ونظار المدارس في جمهورية مصر العربية و بخاصة إذا كانت الأساليب و المعايير الحالية لا تتناسب مع العصر الحالي ولا تفي بالغرض المطلوب

ولهذا فإن هذه الدراسة العلمية الرصينة التي قام بها ابننا النابه الدكتور محمد أبو حسيبة لها أهمية كبرى في مجال تطوير الإدارة التربوية . وتكمن أهمية الدراسة في تحقيق جوانب نظرية وأخري تطبيقية علي النحو التالي: -

(أ) أهمية نظرية:

١- تلقي هذه الدراسة الضوء علي أهمية الدور الذي تؤديه الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي

بمصر، وضرورة تطوير أساليب ومعايير اختيار ممثلي الإدارة المدرسية من نظار ومديرين لإنجاح العملية التعليمية ·

٢- تلقي الدراسة الحالية الضوء علي بعض الاتجاهات العالمية في مجال الإدارة للاستفادة من ذلك في إصلاح الواقع الإداري المصري ٠

٣- تُعد هذه الدراسة تلبية لما أوصت به كثير من الدراسات ونتائج البحوث من ضرورة تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية ٠

(ب) أهمية تطبيقية:

١- تحاول هذه الدراسة الإسهام في تزويد المسئولين بالحلول التي يمكن استغلالها لتطوير أساليب ومعايير اختيار المديرين والنظار في مصر بصورة تخدم العملية التعليمية ٠

٢- وضع تصور مقترح يساير مقومات إدارة القرن الواحد والعشرين، يسهم في تطوير أساليب ومعايير اختيار المديرين والنظار بالتعليم الأساسي بمصر وتوفير أسس علمية تساعد المخططين والمسئولين عليّ إجراء الاختيار السليم علي أسس علمية موضوعية دقيقة ٠

وإجمالا : تهدف هذه الدراسة إلي تقديم إجابة علمية لإمكانية تطوير الأساليب والمعايير التي تستند إليها عملية اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية ،وإمكانية تحديث هذه الأساليب والمعايير تمهيداً لاقتراح نموذج لأساليب ومعايير الاختيار يلائم التعليم المصري في المرحلة الأساسية، ويلائم المجتمع العربي عامه في ضوء استراتيجية التربية العربية وأساليب التحديث في كل من دولة الصين (كاتجاه ادارى مركزي)، وبريطانيا (كاتجاه إداري مشاركي)، والولايات المتحدة الأمريكية (كاتجاه إداري لامركزي)٠

و يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:-

١- الكشف عن أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، وأهم الأساليب والمعايير المتبعة لاختيار مديري /نظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي .

٢- بيان أوجه الشبه والاختلاف بين الأساليب والمعايير المتبعة في اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي سواء في مصر أم في مثيلاتها في كل من الصين وبريطانيا وأمريكا كاتجاهات تمثل أنماط الإدارة السائدة في العالم .

٣- التعرف علي وجهة نظر مديري / نظار بعض مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في أساليب ومعايير الاختيار بهدف التوصل إلي بعض التوصيات والنتائج المقترحة التي تسهم في وضع نموذج أو تصور مقترح لتطوير أساليب و معايير الاختيار يناسب الواقع المصري في قواعد اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي .

وقد سعدت بمراجعة هذه الدراسة وأشهد بما فيها من جهد علمي يدل على مهارة المؤلف وتمكنه من أدواته . وأسأل الله تعالى أن يجعلها علما ينتفع به كاتبه وقارئه .

والله سبحانه ولي التوفيق

أ.د. مصطفى رجب
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
جامعة سوهاج
ذو الحجة الحرام ١٤٢٨هجرية
ديسمبر ٢٠٠٧ ميلادية

الفصل الأول
الفكر الإداري و الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية

مقدمة : -

لما كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تطوير الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري نظار المدارس التي تقدم تعليماً أساسياً في مصر. لذا كان من الضروري التعرف علي الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية والتي تمخض عنها الفكر الإداري في العصر الحديث. نظراً لأن هذا الفكر هو المحدد للاتجاهات ومدعما لها ودافعا للعمل سواء أكان ذلك بصورة سافرة أم ضمنية ولهذا يتناول هذا الفصل مايلي:-

أولا: تطور الفكر الإداري في مجال التعليم:

يعد الإقتداء من أفضل الصور المتبعة في أحداث التطوير والتغير والعمل سواء كانت بين دولة ودولة، أم منظمة وأخري، أو بين فرد وفرد، فهو له أكبر الأثر في النظم والمؤسسات للعمل المتطور المتقدم المخلص الجاد النافع لأنه يقدم الصف الأول والمسئول بصورة تدفع للاحتذاء به ٠

واصدق دلالة علي ذلك، أن الله سبحانه وتعالي حين كلف البشرية بالإسلام، لم يكلفها به في كتب منزلة فقط أو دعوات وأوامر ونواهي سماوية، بل كان يرسل إلي جانب الكتب والدعوات نموذجاً بشرياً و ليس ملكاً من الملائكة.

" لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾ "[1]

١- الأحزاب : الآية ٢١ .

فحين دعا رسول الله (ﷺ) إلي الجهاد، كان أول المجاهدين، وحين تشتد الحرب، فما يكون احد اقرب من العدو الا هو، إذ انه أول من يجسد ويحمل ويقود مع جموع المسلمين[١] .

وقد رأي المسلمون منذ أقدم العصور، ضرورة الأخذ بتنظيم الإدارة من حيث التدرج الرئاسي أو القيادي وطبيعة الأعمال، فلكل فرد مهامه واختصاصاته وهو ما تأخذ به الإدارة الحديثة أو المعاصرة من حيث التسلسل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسات أو المنظمات.

فالرئيس أو القائد له مسئولياته والمرؤوسون أو العاملون لهم مسئوليات وظائفهم أيضا وهكذا، ولكل قدراته ومواهبه التي يقتضيها العمل، وذلك لأن الإدارة تنظيم جماعي يعمل من اجل تحقيق أهداف معينة لصالح الفرد والجماعة[٢] .

ويقول الله عز وجل (وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌۢ ﴿١٦٥﴾)[٣]

ولقد ترتب علي تطور مفهوم الإدارة العلمية في إدارة المنظمات التعليمية عبر السنوات الأخيرة من القرن الماضي وحتي اليوم تحول هذا العلم إلي علم متداخل التخصصات، تتكامل فيه معارف ومعطيات علم الإدارة ذاته ومعارف ومعطيات علوم أخري في بناء معرفي خاص بإدارة المنظمات التعليمية ،وهذا بدوره أدي إلي تعدد مجالات

---

(١) أحمد عمر هاشم ، الإدارة في ظلال التغيير ،القاهرة : مركز وايت سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ١٩٩٦م ،ص ١٣٣ .

(٢) عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة مكتبة الأنجلو، [illegible] ص ٧٠ .

(٣) سورة الأنعام : الأية ١٦٥ .

دراسة الادارة لكي تتناسب وكينونة هذا العلم، بل وتعددت طرق البحث فيها بما يثري الدراسات في إدارة المنظمات التعليمية ويزيد ها عمقاً وأصالة، ويعمل علي زيادة كفاءة هذه المنظمات وفعاليتها وإنتاجيتها(١).

وتعد الإدارة المدرسية إحدي المستويات الرئيسية في الإدارة التعليمية المسئولة مباشرة عن مساعدة وتنظيم العناصر البشرية العاملة في المدرسة والمنتسبة إليها من موظفين وإداريين ومعلمين وطلبة ومستخدمين ،من أجل تحقيق الأهداف المحددة لعمليتي التعليم والتعلم .

ولقد ترتب علي التطورات السريعة لمفاهيم وممارسات الإدارة تغيراً في أدوار مدير وناظر المدرسة، لهذا تعقدت مسئولياته وتطورت كثيراً في السنوات الأخيرة نتيجة للتزايد الهائل في إعداد الطلاب.وتنامي دخول التكنولوجيا الحديثة إلي المدرسة ،وكثرة الدراسات والأبحاث التي تلقي الضوء علي دوره ومهاراته واتجاهاته. ولم يعد كافياً من مدير وناظر المدرسة أن يدير مدرسته من خلال شخصيته المحببة وعلاقاته واجتهاداته علي أهميتها في أحيان كثيرة، وإنما أصبح مطلوبا منه أن يحتكم إلي القواعد والأسس والمبادئ العلمية في الإدارة التربوية، ومع تعقد هذا الدور وخطورته بالنسبة لكل فرد من أفراد المجتمع، أصبح من الأهمية بمكان أن يتم اختيار مدير المدرسة بشكل علمي ومنظم بناء علي أسس علمية موضوعية تثبت صحتها وفاعليتها(٢).

---

(١)شاكر محمد فتحي أحمد، إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة:دار المعارف ١٩٩٧م، ص٩٧ .

(٢)كمال أبو سماحة، "تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية"مجلة التربية (تصدر عن الأمانة العامة للجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم)، العدد الخامس عشر، ١٩٩٦م، ص١٤٥ .

(٣) سعيد ياسين عامر، مرجع سابق، ص١٤٤ .

وقد أصبحت الاتجاهات المستقبلية للتعليم تحدد ملامح وطبيعة المستقبل الأتي بأن توجه نظم التعليم إلي المعرفة الأكثر شمولا. وأن تعمل علي تطوير المهارات والقدرات العالية المناسبة لهذا القرن ٠

فمن الصعوبة بمكان مقارنة حياة القرن العشرين، مع ما يحدث وسيحدث خلال القرن الحالي، وذلك بسبب سرعة معدلات التغيير الفنية، والاجتماعية، والمؤسسية. هذا بالإضافة إلي أن الدهشة التي أحاطت بإنسان القرن الماضي تختلف بالمرة عن الدهشة الحالية والمتوقعة بإنسان هذا القرن وذلك لما يطويه المستقبل القريب من مفاجآت وأزمات مصاحبة للتغيرات الناجمة عن حتمية الديناميكية وهجر الاستاتيكية في كثير من المواقف[١].

ولعل من أهم التطورات التي طرأت علي الإدارة المدرسية تحديداً في السنوات الثلاثين الأخيرة هو انتقالها من المفهوم التقليدي، الذي ينظر إلي الإدارة المدرسية علي أساس أنها ترتكز علي الخبرة والمقومات والسمات الشخصية التي يمتلكها المدير أو الناظر أو الارتكاز علي المبادئ الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وتوجيه، وتنسيق، ومتابعة وأعمال ميزانية، إلي المفهوم الحديث للإدارة المرتكز علي أصول علمية تستمد ممارساتها من اتجاهات حديثة، ونماذج نظرية تساعد علي فهم وتفسير السلوك الإداري، بحيث أصبحت الاتجاهات والنماذج والنظريات الإدارية التي تشرح الأحداث وعلاقاتها وكل ما يساعد في محاولات التنبؤ بما سيحدث في عالم الواقع ويساعد علي التطوير يمثل مدخلاً إلي علم الإدارة وجوهر السلوك والتطوير الإداري.

---

(١)محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص١٨٧ ٠

ويفرض ذلك كله أن يكون اختيار المدير والقائد المناسب الذي لديه الاستطاعة للتكيف والتعامل بنجاح مع مقومات وإحداث هذا التغير، والسير الطبيعي مع متطلبات هذا العصر، هو لب قضية تحقيق النجاح الإداري في مصر ٠

وبنظرة علي المستوي العالمي يتضح أن الجانب الإداري من النظم التعليمية تقيده ويحيط به شبكة من الاتجاهات والأساليب الإدارية إنحدرت من الماضي البسيط إلي حاضر ثائر معقد، حيث تظهر مطالب جديدة للممارسة الإدارية تتطلب أن يقوم النظار والمديرون بأدوار مناسبة،والأخذ باتجاهات متقدمة في الممارسة وتنفيذ هذه الاتجاهات بجدية ودقة، والإيمان بأن مفتاح علاج الإدارة عموماً والإدارة المدرسية علي وجه الخصوص ورقيها هو شخصية الفرد وصفاتهس المناسبة للحاضر الحالي. والمستقبل القادم الذي ينشد فيه التقدم والرقي في العمل الإداري، وذلك من خلال التعرف والدراسة الشاملة للاتجاهات العالمية في الإدارة، واختيار ما يناسب العمل الإداري الناجح خاصة في جانب اختيار الأشخاص المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية ومنها وظيفة مدير / ناظر مدرسة ٠

ثانيا: الاتجاهات المعاصرة في العمل الإداري: -

يتناول هذا البند معني ومفهوم الاتجاه ومكوناته وخصائصه وأنواع الاتجاهات ومدي أهميتها للعمل الاداري٠

معني ومفهوم الاتجاه:-

يمثل مفهوم الاتجاه احد الجوانب المهمة لكافة مجالات العمل الإداري والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والنفسي، فمن خلال معرفة الاتجاه، يمكن أن يتم الحكم بالنجاح أو الفشل لأي عمل علي كافة المجالات.

ويشير مفهوم الاتجاه إلي معاني عدة من أهمها:-

١-إن الاتجاه حالة من الاستعداد العقلي تولد تأثيراً ديناميا علي استجابة الفرد وتساعده علي اتخاذ القرارات المناسبة سواء أكانت بالرفض أم الإيجاب فيما يتعرض له من مواقف ومشكلات.

٢-يحمل معني الاتجاه المهني، موقف الشخص من المهنة وهذا الموقف يعبر عنه عادة لفظياً أو سلوكياً، أي أن هناك ما يمكن أن يصدر عنه بالقول أو الفعل ويعكس تصوره للمهنة ومدي قبوله وسعادته بالالتحاق بها وهذا يؤثر بدرجة عالية علي مستوي إتقانه للعمل(١).

وتنمو الاتجاهات لدي الإنسان منذ الصغر عن طريق الأسرة والزملاء والمدرسة ومن يكون علي احتكاك مباشر معهم بما يدركه من أقوالهم وسلوكياتهم، فيكون اتجاهاته حسب ما يعتقد ملائماً ومنسجماً معهم. كما أن الفرد يتبنى ويقلد أفكار واتجاهات أشخاص مشهورين يحترمهم ويعجب بهم، ويمكن عن طريق التثقيف والتدريب والإعلانات والإقناع والدعاية تغيير اتجاهات الأفراد وجعلها تأخذ الطريق المطلوب.

٣- ويعرف الاتجاه في مجال العمل الاداري والاجتماعي" بأنه حال استعداد لدي الفرد يدفعه إلي تأييد أو عدم تأييد موضوع ما، ومن الناحية السيكولوجية يتضمن المعتقدات والمشاعر وفي هذا تمييز للاتجاه عن الميل العابر"(٢).

---

(١)أحمد حسن اللقاني ، علي أحمد الجمل ، معجم المصطلحات التربوية المعربة في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة:مطبعة عالم الكتب، الطبعة الثالثة، ١٩٩٩م، ص٧ .

(٢)سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية -محدداته(أ)قياسه(أ)نظرياتها، الطبعة الثانية ، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧م ص٣٣٨ .

٤- تعرف الاتجاهات أيضا بأنها درجة الميل أو القابلية أو النزعة تجاه موقف أو سلوك معين. هذه النزعة يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية كما يمكن أن تكون غير معلومة للشخص (غير متأكد من حقيقة اتجاهه نحو موقف أو سلوك ما)[١] .

إذاً فالاتجاه تبعاً للدراسة الحالية هو السمة التي تسود الفكر الإداري في فترة معينة من الفترات الزمنية .

مكونات الاتجاه:-

تتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات أساسية هي[٢]:-

١- المكون الوجداني: فالاتجاه يتشكل بحسب مشاعر الفرد وانفعالاته المرتبطة بموضوع ما فهو المسئول عن جعل الموضوع يبدو مقبولاً أو مرفوضاً. لذلك فالمكون الوجداني هو جوهر الاتجاه و هو الذي يشكل رغبات الفرد. ويجعل الاتجاه له طابع الاستمرارية .

٢- المكون المعرفي: فالاتجاه يتشكل بحسب مجموعة معارف الشخص ومعلوماته وأرائه ومعتقداته. كما يتأثر وجدان الشخص حول موضوع ما بمعلوماته وأرائه .

٣-المكون السلوكي: ويتمثل في سلوك الفرد أو تصرفاته التي تكون استجابة لمعارفه ومشاعره. فالسلوك قد يكون بالقبول أو الرفض بحسب المشاعر والآراء. والاتجاه قد يبدأ من أية مكون من المكونات الثلاثة .

---

(١)رجب حسنين محمد ، السلوك الإداري ، الأسس و المبادئ والنظريات، جامعة أسيوط ، كلية التجارة: ٢٠٠١م، ص١٢٦ .

(٣)زكريا حسن السيلي، في علم النفس والاجتماع، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، صـ صـ ٧٦-٧٧ .

خصائص الاتجاه:

يتميز الاتجاه بمجموعة خصائص مهمة منها[1] :-

١-**إنه خفي أو داخلي:** بمعني أنه موجود ولكن لا يمكن رؤيته أو ملاحظته بشكل مباشر والطريق الوحيد للتعرف علي طبيعة الاتجاه هو سؤال الشخص عن اتجاهه نحو موضوع معين من خلال الاستقصاءات أو ما يسمي علمياً بمقاييس الاتجاهات ٠

٢-الاتجاه مفهوم معقد يتميز بالصعوبة، بمعني أن تعدد أنواعها والتداخل الواضح بين هذه الأنواع يمثل سبباً أساسياً من أسباب صعوبة الاتجاهات ٠

٣-**الثبات والاستقرار النسبي:** حيث انه عندما يحمل الشخص اتجاها ما نحو موقف أو سلوك معين فان ذلك عادة ما يستمر لفترة غير قصيرة من الوقت، ولأنه يصعب تعديله فيمكن التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة ٠

٤-**الاتجاه اسبق من السلوك:** بمعني أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلائم مع نوع السلوك التي تم ظهوره ٠

٥-**موضوعات الاتجاه متعددة:** فمنها موضوعات مادية، ومعنوية، وشخصية، وجماعية وغيرها ٠

٦-الاتجاه يمكن قياسه من خلال الأساليب العلمية لهذا الغرض لكي تكشف درجة تقبل الفرد لموضوع ما أو رفضه ٠

٧-يتم اكتساب الاتجاه ببطء من خلال التنشئة الاجتماعية ومن خلال طرق التعلم واكتساب الخبرات ٠

---

(١) رجب حسنين محمد، مرجع سابق، ص ص ١١٢٩-١١٣٠ ٠

وتعد معرفة الاتجاهات الحديثة و أساليبها في مجال الإدارة المدرسية من أهم المرتكزات التي يجب الإطلاع عليها وتطبيق المناسب منها. وقد حدد الباحثون أهم المبادئ والأسس المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة المدرسية من خلال وظائفها الأساسية و هي: التخطيط – التنظيم – التنسيق – التوجيه – المتابعة – التقويم .

ومن خلال المهام والأعمال المتعددة التي تطلع بها الإدارة المدرسية وما يقوم به مدير / ناظر المدرسة من مهام وواجبات متصلة بالعمل الإداري والقيام بالقيادة التعليمية يجب أن تتوفر كل الإمكانات لتطبيق أساليب ومعايير اختيار للمديرين / النظار حتى تبنى على أسس علمية صحيحة . خاصة أن أساس كل نهج يتبع لتطوير الإدارة المدرسية عموماً، وأساليب ومعايير الاختيار لمن يتولون مناصب القيادة في العمل المدرسي يمكن تركيزها في صورة الإدارة العصرية التي تقوم علي المستقبل واستشرافه، وعلي الجودة الشاملة كمقومات وملامح لها.

أن الاتجاهات العالمية في التطوير الإداري ذات فائدة كبيرة في مزيد من التبصير بالواقع. لذا فإن معرفة أبعادها والإفادة منها في تطوير العمل بالإدارة المدرسية من خلال اختيار القائمين بها علي أسس ومعايير اختيارات علمية.

أنواع الاتجاهات:

ركزت الأبحاث العلمية علي أنواع أربعة أساسية من الاتجاهات الإدارية هي (١) :-

١- الرضا الوظيفي: ويعكس مشاعر العامل واتجاهاته نحو عمله، فحين يكون رضاه عالياً فانه يحمل اتجاهات ايجابية تجاه عمله، أما إذا كان رضاه منخفضا فان مشاعره تكون سلبية، فمفهوم الاتجاهات يرتبط بشكل وثيق بمفهوم الرضا الوظيفي.

(١) زكريا حسن السيلي، مرجع سابق، ص ٧٩ .

٢-الانهماك الوظيفي : وهو مفهوم حديث نسبيا في إدارة المؤسسات والمنظمات. ويعني درجة الارتباط النفسي بالعمل بحيث يكون منهمكا فيه بجدية ومعتبراً حسن أدائه مهماً لتحقيق أهميته وشخصيته ٠

٣-الولاء التنظيمي : ويعكس مدي انتماء الفرد للعمل بالمنظمة أو المؤسسة وأهدافها ورغبته في استمرار العضوية فيها ٠

٤-التحيز : ويعكس اتجاهات الأفراد نحو مجموعات معينة مبنية علي أساس عضويتهم فيها، وينعكس التحيز سلبيا أو ايجابيا علي عنصر التعاون والكفاءة بين الأفراد والذي يؤدي إلي وجود المشكلات الإدارية ٠

وبناء علي هذه الأنواع تختلف الاتجاهات أو الممارسات الإدارية التي يسلكها القائمون علي الإدارة المدرسية من مدرسة إلي أخري، فقد تتصف هذه الممارسات والتصرفات بالسلطة أو السيطرة المطلقة. وقد تميل إلي التعاون والمشاركة في الرأي والعمل وعلي هذا فإن هذه الممارسات والاتجاهات هي التي تضفي علي إدارات هذه المدارس طابعاً أو اتجاهاً معيناً يجعلها تتصف بصفات أو خصائص معينة(١) ٠

ولا تقتصر هذه الاختلافات من مدرسة إلي أخري علي ما سبق . بل أن مديري نظار المدارس يختلفون أيضا في إدارة مدارسهم وتعاملهم مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين في المدرسة الواحدة، وأفراد المجتمع ممن لهم اتصالات أو علاقات مختلفة مع المدرسة، كما أنهم يختلفون في تعاملهم الشخصي والمهني.وفي إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية٠

---

(١)محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص١٠٨ ٠

أهمية ووظيفة الاتجاهات في العمل الاداري :-

نظراً لأن المستهدف من هذه الدراسة هو التوصل إلي صيغة أو تصور لتأهيل المدير ناظر المدرسة تجعله يقوم بأدوارة بنجاح ،وبخاصة في الجوانب التالية:-

- فهم طبيعة العمل الإداري عموماً و الإدارة المدرسية خصوصاً .
- القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة .
- القدرة علي توزيع المسئوليات والاختصاصات .
- التكامل الشخصي جسميا وعقليا وانفعاليا واجتماعيا .
- حسن تصريف الأمور بذكاء وفطنة .
- القدرة علي حل المشكلات واقتراح البدائل .
- القدرة علي الالتزام بما تتطلبه القيادة .
- حسن التعامل مع الآخرين وتفهم ظروف العاملين وحل مشكلاتهم .
- القدرة علي التجرد من الذاتية عند تقويم الأداء .
- التشاور والتفاعل مع المرؤوسين قبل البت في الأمور المتصلة بالعمل .

لذا فقد أصبح من الضروري تحديد الاتجاه واستخدامه في طريقة التصميم المنظم للإدارة بحيث يسير بطريقة متوازية مع الأسلوب الذي يعد به المرشح للعمل بالإدارة المدرسية وخلفيته التعليمية، واستخدام عوامل الاتجاه كقاعدة للقرارات المتعلقة بتخطيط استراتيجيات العملية التعليمية والإدارية، واستخدام هذه العوامل يشير إلي أهمية الاحتفاظ بسجلات اشتراك العاملين في برامج وسير الإدارة وردود فعلهم لهذه الخبرات

حيث إن مثل هذه البيانات يمكن أن تكون مفيدة في عمل استنتاجات عن اتجاهات الأداء الإداري. ومدي تبني الاتجاهات الحديثة والعمل بها مستقبلاً [(١)].

وتبرز أهمية ووظيفة الاتجاهات في المنظمات المختلفة في جوانب من أهمها [(٢)]:-

١- إنها تمكن من التنبؤ بالسلوك. فإذا عرفنا اتجاهات العاملين نحو قرارات معينة ترغب الإدارة في اتخاذها. فإنها تستطيع أن تتخذ الترتيبات اللازمة لضمان نجاح القرارات ٠

٢- تمثل الاتجاهات وظيفة دفاعية. فاتجاهات الفرد تسعي للدفاع عن مصالح الفرد واتجاهات الجماعة تسعي للدفاع عن مصالح الجماعة ٠

٣- تساعد الأفراد والجماعات علي التعبير عن ثقافتهم ومثلهم. فالاتجاهات تستمد معظم مقوماتها من منظومة القيم أو المنظومة الثقافية. وغالبا ما يعبر الناس عن ثقافاتهم وقيمهم من خلال اتجاهاتهم ٠

٤- أن الاتجاهات تؤدي دوراً هاماً في تنظيم المعارف والمدركات والانفعالات بصورة أكثر تحديداً وتكاملاً واتساقاً. مما يجعل الفرد أكثر دقة في أفكاره و إقناعاً بها ٠

مما سبق تتضح أهمية الاتجاهات في العمل بالإدارة المدرسية فيما يلي:-

١- تمثل الاتجاهات أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نتائج العمل الإداري.كما أنها بنفسها ناتج من نتائج التدريب الإداري ٠

٢- إن السلوك الإداري أثناء العمل هو الدليل الواضح الذي يعكس اتجاهات الشخص الإداري ومعتقداته والعمل بأسلوب معين دون أخر. ومن أجل ذلك وجب

---

(١) ريتا ريتشي، تصميم التعليم للدارسين الكبار – نظرية النظم وتطبيقاتها في التدريب، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، كتب مترجمة(١٣)، القاهرة:١٩٩٩م، ص ص ٧٠-٧٤ ٠

(٢) رجب حسنين محمد، مرجع سابق، ص ص ١٢٨-١٢٩ ٠

علي برامج التدريب الإداري أن تنصب علي تغيير الاتجاهات التقليدية القديمة غير المناسبة، بغيرها من الاتجاهات والأساليب الحديثة في الإدارة .

٣-إن الانتقال للاتجاهات الجديدة في الإدارة والعمل بها لا يمكن أن يحدث الا بتغير عادات العمل، والسلوك الجديد المستهدف يحتاج إلي أن يكون مناسباً ومتوائماً مع عناصر البيئة التي سوف يستخدم فيها و أيضا مع العاملين علي حد سواء[١]

ثالثا: أساليب ومداخل الإدارة المدرسية الحديثة: -

تنال دراسة الاتجاهات مكانه مرموقة في معظم المجالات التطبيقية في مختلف المنظمات المعاصرة لان جوهر العمل في كل المجالات التربوية والسياسية والاقتصادية وغيرها يرتكز في محاولاتها لتعزيز الاتجاهات الايجابية والمنسجمة مع مستلزمات وشروط تحقيق أهدافها، وإضعاف الاتجاهات المعوقة أو السلبية والعمل علي تعديلها وتغيرها بما يتفق مع أهدافها ومصالحها .

ويعد تطور وتحديث الإدارة المدرسية علي أساس الاستفادة من الاتجاهات العالمية والمفاهيم الجديدة في الإدارة التي تطالعنا بها الأساليب المتقدمة في التكنولوجيا التربوية وإثراءً لكفاءة العملية الإدارية وزيادة قدرتها علي تحقيقها لأهدافها لتنطلق إلي أفاق التجديد والتحديث، بغرض إعداد واختيار القيادات، من نظار ومديرين في التعليم الأساسي بجمهورية مصر[٢].

ويقصد بالاتجاهات العالمية التي تتناولها الدراسة الحالية: السمات التي تسود التعليم والعمل الإداري في فترة معينة من الفترات الزمنية، وهي أساس لرفع كفاءة الأفراد وتقدمهم عند الأخذ بما هو مناسب منها .

---

(١)ريتا ريتشي، مرجع سابق، ص١٢٢ .
(٢) أحمد إبراهيم احمد، في التربية المقارنة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨م، ص ١٩١ .

"فلقد أصبحت الاتجاهات الإدارية طريقاً يأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في إدارة التعليم في كافة جوانبه والتي من أهمها التركيز علي المواصفات المطلوب توافرها في الشخص المرشح لتولي منصب مدير / ناظر مدرسة. والقيام بالدور القيادي فيها لكي تتكيف مع متغيرات القرن الحادي والعشرين و تحدياته. فصار من المهم الاستعانة والتعرف علي الاتجاهات الجديدة للإدارة في الدول المتقدمة وما تتبناه من مداخل للتطوير المستمر بها وزيادة فاعليتها[1]". خاصة وأن الاتجاهات الدولية تتناول مختلف الجوانب الإدارية .والتي منها:-

١ - اسلوب إدارة الوقت: -

ماهية ومفهوم إدارة الوقت:

يشهد العقد الأول من القرن الحاضر اهتماماً متزايداً بالوقت حتي انه بدأت تظهر الثانية وكسور الثانية في حساب الوقت. وتضاءل هذا الكسر حتي وصل إلي فيمتوثانية وهو(١/١٠)١٠ من الثانية. وتأتي دراسة التفاعلات التي تحدث في هذا الزمن الصغير علي يد العالم المصري "احمد زويل "مؤشرا علي بداية عصر جديد لحساب الوقت. بجانب السباق الذي يحدث بين الدول حول النمو والتقدم للوصول إلي اعلي درجات التقدم في اقل زمن ممكن. وحرص كل دولة أن تسبق ولو بخطوة لان الخطوة تفوق وتقدم. و هذه إشارة إلي الاستفادة بالوقت إلي أقصي ما يمكن[2] .

(١) نجدة إبراهيم سليمان ،الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة،مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية،تصدر عن معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة،العدد الثاني ، ابريل ١٩٩٨م، ص ٣٧٧ .

(٢)علي ذكي ثابت " تأثير توقيت إعلان نتيجة الفصل الدراسي علي إدارة طلاب كلية التربية لوقتهم في الفصل الدراسي الثاني" مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنيا)، المجلد الثالث عشر العدد الأول ١٩٩٩م، ص ٥١ .

ومنذ أقدم العصور وموضوع الوقت واستغلاله وإدارته موضع اهتمام ودراسة. فقد اهتم الفراعنة بدراسة الوقت بالاستفادة منه في دراسة حركة الشمس والكواكب فقاموا باستغلال علم الفلك في إقامة فتحات في جدار معبد أبو سمبل بطريقة معينة لحساب الوقت نتج عنها تعامد الشمس علي وجه تمثال الملك مرتين في السنة. هذا بالإضافة إلي أعياد بذر الحب في الأرض والحصاد ووفاء النيل. كلها تمثل اهتماماً بالوقت وتحديده وربطة بالأعمال والحياة[1] .

وقد اهتم الإسلام بالوقت وحث أتباعه علي استغلاله إلي أقصي حد ممكن. يتضح ذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية علي النحو التالي:-

(أ)من القرآن الكريم قال تعالي:

﴿وَالَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ ﴿١﴾ وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ﴿٢﴾﴾[2]

﴿وَالْفَجْرِ ﴿١﴾ وَلَيَالٍ عَشْرٍ ﴿٢﴾﴾[3]

﴿وَالضُّحَىٰ ﴿١﴾ وَالَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ ﴿٢﴾﴾[4].

﴿وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾﴾[5].

﴿... إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا ﴿١٠٣﴾﴾[6].

(١) سعيد إسماعيل علي، "إدارة الوقت في التعليم المصري"، مجلة دراسات تربوية، (تصدر عن رابطة التربية الحديثة)، العدد ٥٤، المجلد الثامن، القاهرة: ١٩٩٣م، ص ٢٧ .

(٢) سورة الليل : الأيات ١: ٢

(٣) سورة الفجر : الأيات ١: ٢

(٤) سورة الضحى : الأيات ١ : ٢

(٥) سورة العصر: الأيات ١ : ٢

(٥) سورة النساء : من الآيات ١٠٣

(ب) من السنة النبوية المطهرة: قال (ﷺ)(لا تزولاَ قدما عبد يوم القيامة حتي يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به).(أخرجه الترمزي)

هذا بجانب أن كل نسك من مناسك الإسلام محددة ومقننة بوقت معين فالصلاة بوقت والصوم في وقت والحج في وقت و هكذا .

وتنبع أهمية وقيمة الوقت أساساً في أنه لا يتكرر، فهو يُعد ثروةً ومؤشراً للحرية والالتزام ومسئولية وحركة وفرصة للتغيير وقابلية للهدر، والمدرسة أكثر من أي مؤسسة أخري تقيداً بالوقت والوعي به، إذ أن إيقاع الحياة المدرسية مقيداً سنوياً، وشهرياً، ويومياً بوقت محدد، وهذا يتطلب إدارة هذا الوقت إدارة فعالة مثمرة فهناك حاجة إلي الوقت للنظام المدرسي[1] .

ويُعد الوقت وإدارته بالنسبة لمديري ونظار المدارس من أهم المهام، بل أهمها علي الإطلاق، لأن المدير والناظر الفاعلان هما القادران علي إدارة وقتيهما، وإدارة المدرسة كأي نوع من أنواع الإدارات تحدد وظائفها بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والمتابعة والتقويم، ولكي تفعل هذه الوظائف تفعيلاً حسنا لابد من حسابات دقيقة لعامل الوقت بحيث تجعله في خدمة هذه الوظائف، ولا يستطيع مدير وناظر المدرسة تحقيق هذا الا إذا كانت لديه مهارة وتدريب جيد في إدارته للوقت داخل المدرسة[2] خاصة وأن:-

(١) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم – النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة، القاهرة:دار الفكر العربي، ٢٠٠٠ م، ص ١٦٣ .

(٢)نبيل سعد خليل، "فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار التعليم العام"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، (تصدر عن كلية التربية جامعة حلوان)، المجلد الثاني، العدد الثالث و الرابع، سبتمبر وديسمبر، ١٩٩٦ م، صـ صـ ٢٧٨ – ٢٨٩ .

(١) الوقت هو المال: فالتأخر في الانتهاء من مشروع أو صنع قرار يمكن أن يتسبب في فشل المنظمة ٠

(٢) الوقت لا يمكن استعادته فالوقت الضائع يمثل مورداً رئيسياً ضائعاً لدي أي منظمة ٠

(٣) مقدار الوقت متساوياً بين جميع المديرين، فكل مدير/ناظر يمتلك فترة عمل محدد زمنياً خلال اليوم والقضية في كيفية إدارة المدير/الناظر لهذه الفترة الزمنية لصالح أعمال الإدارة المدرسية ٠

(٤) يمكن استخدام الوقت لأقصي حد: فمن الأفراد من لديه الاستطاعة لاستغلال الوقت وإدارته في كل دقيقة كماً ونوعاً ٠

(٥) يمكن إضاعة الوقت: وضياعه بوسائل كثيرة جداً، خاصة في مجال الإدارة مثل استخدام الهاتف بصورة خاطئة أو استخدام الحاسب دون معرفة باستخدامه أو الاجتماعات الكثيرة التي لا تخرج بنتائج(١) ٠

وفي ضوء هذه الخصائص لوقت الادارة المدرسية يتضح وجود العديد من المشكلات المتصلة باستغلال مدير /ناظر المدرسة للوقت في المدارس المصرية من أخطرها(٢):-

١) أن مدير/ناظر المدرسة المفروض عليه أن يقوم بكل الوظائف والأدوار، إلا أنه يجد صعوبة في الوفاء بكل هذه المتطلبات والأدوار في وقت واحد ٠

٢) جهد مدير/ ناظر المدرسة ووقته يضيع بين المشكلات الإدارية والمسئوليات المالية ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية ٠

---

(١) علي ذكي ثابت، مرجع سابق، ص ٥٣ ٠

(٢) نبيل سعد خليل،"واقع الممارسات القيادية و الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج، (دراسة ميدانية)"، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢ م ص٨ ٠

٣) أن مدير/ ناظر المدرسة يقضي معظم وقته في ألوان من النشاط تختلف كثيراً عن الأنشطة التي ينبغي أن يقوم بها الا وهي عملية التعليم والتعلم وتقويم الأعمال المختلفة التربوية.

٤) لا يستفيد المديرون / النظار من وقتهم الثمين بسبب الزائرين غير المتوقعين و الرد علي البريد و الهاتف والأعمال الورقية و الحديث الودي في خلال ساعات اليوم الدراسي وهذه بعض الأسباب التي تهدر الوقت. بجانب التأجيل المتعدد لكثير من المهام و الأنشطة ٠

٥)أن طبيعة نشاط المدرسة وموقعها ومايفرضة من علاقات يتحكم في عنصر الوقت واختلاف شخصيات المديرين والنظار وأنماط سلوكهم يؤدي إلي اختلاف استغلال الوقت.

وللتخلص من هذه المشكلات وغيرها من المعوقات التي تعوق المدير /ناظر المدرسة عن استغلال الوقت بصورة فاعلة. أجريت الكثير من الدراسات التي ساهمت مساهمة فعالة في تطوير الأنظمة المتقدمة للإدارة في نطاق الاستفادة من الوقت وما يتضمنه ذلك من ابتكارات تكنولوجية وعقول آلية. وانعكس ذلك علي سد الفجوة بين الأهداف المرغوبة والأهداف التي يتم تحقيقها في الواقع. سواء أكان ذلك متعلقا بالبعد الإداري أو غيره، ودراسة الوقت لا تقتصر علي تحديد الوقت اللازم لأداء عملية معينة وإنما تمتد لتشمل تحسين ظروف ومناخ العمل حتي يمكن للإداري القيام بالعمل علي أفضل وجه ممكن. واختيار القادة الإداريين علي أسس إدراكهم لقيمة هذا الاتجاه وأهميته للعمل بالمجال الإداري(١).

(١)احمد عرفة، سمية شلبي ، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت ، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٢ م، ص ١٧٨ ٠

ومن هذا المنطلق يجب علي المدير / الناظر القيام بعملة مراعيا المبادئ والأسس التالية:-

(١) ينبغي علي المدير أن يراجع المهام التي ينبغي إكمالها، ليقرر هل يمكن إنجازها في وقت اقل.

(٢) يجب علي المدير أن يكون راغبا في القيام بالمهام الصعبة .

(٣) علي المدير ألا يدع غيره يقوم بعمل يستطيع هو أن يقوم به بشكل أسرع .

(٤) أن يكون المدير حذرا من إغراق نفسه في أشياء يمكن لغيره أن يقوم بها .

(٥) أن يوضح الإرشادات والأوامر التي توجه للعاملين معه .

(٦) علي المدير أن يكون حازماً ولا يؤجل عملة، وإذا لم يكن هناك حل مباشر يجب ان يستمر المدير في القيام بعمل شيئ أخر والعودة إلي المشكلة في وقت لاحق .

(٧) يجب علي المدير أن يعطي العاملين معه أعمالاً تساعدهم علي زيادة قدراتهم. فإذا لم يجد المدير شخصا يفوض إلية المهام، من الأفضل لـه أن يعد شخصاً لذلك فالتفويض أساس لإنجاز قدر اكبر من الأعمال في وقت متاح .

(٨) علي المدير أن يخطط لفترة غيابة، وماذا يجب أن يقوم به الآخرون عند تغيبه .

(٩) ينبغي علي المدير أن يكون محافظا علي وقته ووقت العاملين معه .

(١٠) علي المدير أن يحتفظ ببعض المهام البسيطة في متناول يده لإنجازها في الوقت غير المستثمر مثل البريد أو الاتصالات التليفونية .

وهذه المبادئ والأسس التي وضعها جون هـ. جاكسون وروجرل هاين *Gohn H. Gockson and Rogcrl .Hayen"* تعد موجهات للمدير /ناظر المدرسة.

حيث يستطيع طبقا لها القيام بالمهام التالية [(١)]:-

(١) الالتزام بالوقت" *Time commitment* " ذلك أن المدير ينبغي أن يلتزم بالوقت المحدد التزاما صارما، فهو مسئولية مرتبطة بالتقدم والتخلف، ومسئولية أمن قومي في الوقت ذاته.

(٢) تحليل العمل وتقدير الوقت "*Task Analysis and Time Estimate*" فالخطوة الأولي في أي نشاط لتخطيط العمل، تبدأ بتسجيل جميع الأعمال المطلوب إنهاؤها وتحقيق الأهداف الموضوعة وتقسيم العمل إلي أنشطة مجدولة إلي عناصر أصغر وأسهل إدارة. وينبغي تقدير الوقت تقديراً كافياً ومعقولاً لإتمام كل عمل أو مهمة إتماماً متضمناً القائمين بالعمل من أفراد مراعاة اعتبارات هامه لتقدير الوقت منها توفير الموارد المادية المتاحة، وتحديد عدد الأيام للعمل الأسبوعي، وساعات العمل اليومي .

(٣) التخطيط لأستخدام الوقت:"*Planning For usig Time*" ويمر هذا التخطيط بخطوات أهمها:- كيفية استغلال الوقت، وتحديد الأهداف المطلوبة بدقة، والمهام المطلوب تنفيذها،ووضع خطة للعمل محدد فيها الوقت اللازم لكل مهمة في ضوء الأهداف والاولويات، ثم متابعة تنفيذ الخطة وتقويم الأداء .

فإذا راعي المدير /ناظر المدرسة هذه الأسس و المبادئ وقام بالمهام المنوطة علي خير وجه أصبح من الممكن تصنيف إدارته للوقت إلي أربعة أقسام[(٢)]:-

---

(١) جون هـ .جاكسون وروجر ل. هاين ، "ترشيد الموارد النادرة:وقت المدير"، أ.د تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية:١٩٩١م صـ صـ ٣٣٤-٣٣٥ .

(٢) احمد شحاتة محمد حسين، "استراتيجية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوي، واقعها ومعوقاتها"، (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا)، مجلة البحث في التربية و علم النفس، مجلة دورية ربع ثانوية، (تصدر عن كلية التربية، جامعة المنيا)، المجلد التاسع، العدد الرابع، ابريل، ١٩٩٦م، صـ صـ ١٠٥-١٠٦ .

(أ) الوقت الإبداعي "Creative Time" و يختص هذا النوع من الوقت بعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقويم مستوي الإنجاز .

(ب) الوقت التحضيري "Preparatory Time" و يمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي تسبق البدء في العمل من جمع المعلومات والبيانات قبل البدء في تنفيذ العمل .

(جـ) الوقت الإنتاجي "Productive Time" و يمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي و التحضير له ولزيادة فاعلية الوقت يجب علي مدير / ناظر المدرسة أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في تنفيذ العمل و بين الوقت الإبداعي والتحضيري .

(د) الوقت غير المباشر "Overhead Time" و يخصص هذا الوقت عادة للقيام بنشاطات فرعية مهمة لها تأثيرها الواضح علي علاقة المدرسة بغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى.

وتعد أفضل طريقة لتحديد الأهداف والاولويات اليومية هو إعداد قائمة يومية بما يريد مدير/ ناظر المدرسة القيام به من أعمال، وهذا يساعد كثيراً في السيطرة علي الوقت بشكل أمثل، ويفرض اكتساب المدير / ناظر مدرسة التعليم الأساسي مهارات إدارة الوقت مراعاة مايلي :-

(١) ضرورة إدخال مقررات متخصصة تتضمن مهارات إدارة الوقت ضمن برامج إعداد واختيار المديرين والنظار .

(٢) على مديري/نظار مدارس التعليم الاساسي استخدام سجل يومي دائم لرصد سلوكياتهم ومهماتهم اليومية، والعمل على تحليل ما يرصد فيها لغايات إعادة توزيع

الوقت المصروف على مجالات عملهم اليومي، بحيث يراعى صرف الوقت الأطول حسب أهمية المهمة وضرورتها .

ولا تقتصر الاتجاهات والأساليب الإدارية الحديثة علي اتجاه أو أسلوب إدارة الوقت بل توجد اتجاهات أخري هامة تساعد علي اكتمال النجاح الإداري، وتتعدد الأساليب التي يمكن أن يستفاد منها في استغلال الوقت بشكل فعال لدي مديري و نظار مدارس التعليم الأساسي بمصر ويمكن تحديد أهمها في الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض، والإدارة بالاستثناء، بجانب الاتجاهات الهامة الأخري التي تتمثل تجديداً في العمل الإداري .

٢- اسلوب الإدارة بالأهداف:-

يعد مصطلح الإدارة بالأهداف ذو مغزىً وأهمية من حيث توجيه الإدارة التربوية نحو تكامل المنظمات التربوية علي اختلاف مستوياتها في تحقيق أهداف التربية، ومن المهم عند التصدي لتوضيح اتجاه الإدارة بالأهداف التمييز بين الواجب والهدف، فعلي سبيل المثال تعد الإدارة بالنسبة للمدير في المدرسية واجباً وعملاً يومياً، يرمي من خلاله إلي تحقيق أهداف معينة ينبغي أن تكون واضحة في ذهنه بالنسبة لكل العاملين في المنظمات التربوية(١) .

وهو أسلوب إداري حديث يرجع تاريخه إلي عام ١٩٥٤م عندما تناوله "بيتر دركر *Drucker*" في كتابه " ممارسة الإدارة " *The Practice Of Management* وكانت وجهة نظرة تهدف إلي زيادة فاعلية المنظمة عن طريق التركيز علي الأهداف، من حيث صياغتها تنفيذها وتقويمها والغاية الأساسية من وراء ذلك كله، التعرف علي مدي بلوغ المنظمة

(١)عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، الدوحة، قطر: دار الثقافة، ١٩٩١م ص ٩٤ .

لأهدافها.فلمعرفة العاملين لأهداف المنظمة ووضوحها اثر كبير في قياس إنجازهم لهذه الأهداف من جهة، ويكون التركيز علي الغايات أكثر من التركيز علي الوسائل من جهة أخري [١] .

أي أن الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تركز علي الأهداف ابتداء من الصياغة حتي التأكد من تحقيقها بالتقويم ، وذلك بغض النظر عن الوسائل المستخدمة في هذا التحقيق وبهذا يختلف تعريف الإدارة بالأهداف المؤسس علي وضع أهداف المؤسسة علي شكل النتائج المرجو تحقيقها.شريطة أن تكون واضحة لجميع العاملين. عن تعريفها عند "ريدن" *Reddin* "والذي يري "إنشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دوريا إلي أهداف قابلة للقياس محددة زمنيا ومرتبطة ببعضها أفقياً ورأسياً ومع التخطيط للمستقبل"[٢].

ويتضح من هذا التعريف أنه يركز علي جانبين الأول منهما يتمثل في أنها أسلوب يتم به تكليف المناصب الإدارية بالعمل علي تحقيق أهداف معينة.والثاني يتمثل في ربط هذه الأهداف بعضها ببعض وبهذا تكتمل الدورة التي صورها جورج أوديورن "*Odirone*" والذي يري أن الإدارة بالأهداف تمثل دورة متكاملة داخل المنظمة أساسها العلاقة المشتركة القوية بين أهداف المنظمة من ناحية وأهداف العاملين داخل المنظمة من ناحية أخري .

أي أن الادارة بالأهداف من وجهة نظر أوديورن "*Odirone*" تؤسس علي ضرورة مشاركة المدير / ناظر المدرسة والمعلمين في تحديد أهداف المدرسة، والخطوات، والعمليات

---

(١) يعقوب نشوان، الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٩٢م، ص ٩٤ .

(٢) سيد الهواري، الإدارة بالأهداف و النتائج -أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة:دار الجيل للطباعة، ١٩٧٦ م،ص ٦١ .

اللازمة لصياغة الأهداف وتحديدها علي نحو يساعد علي اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ وطرق التقويم المناسبة. كما أن هذه المشاركة بين المدير/ الناظر والمعلمين في المدرسة تساعد علي تحقيق الالتزام وتحمل المسئولية ورفع الروح المعنوية عند المرؤوسين •

وقد حدد أديورن من خلال تصوره هذا للإدارة بالأهداف اعتمادها علي ثلاثة أركان أساسية هي(١):-

إن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة وليست إضافة إلي أعمال ووظائف المدير - إن المدير الذي يعتمد علي اتجاه الإدارة بالأهداف كنظام للإدارة يجب أن يخطط لتلافي وتجاوز أكثر الممارسات المضيعة للوقت داخل التنظيم. كما أن الإدارة بالأهداف تستلزم تغيير السلوك، سلوك المدير وسلوك العاملين •

ويعرف" جورج أوديورن " اسلوب الإدارة بالأهداف بأنها "طريقه يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسية معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة، واستخدم تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات، وفي تقييم إسهامات أفرادها"(٢).

طبقا لهذا التعريف يتطلب العمل الاداري بمدرسة التعليم الأساسي مراعاة مايلي :-

(١)وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية في المدرسة•

(٢)اشتراك المرؤوسين بكافة نوعياتهم والمدير /ناظر المدرسة في وضع أهداف المناصب الإدارية.

(٣)ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً•

---

(١)محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، ص٢٠٩ •

(2) Odirone .George, Monagement by Objectives, London, Pitmon puplishing Co 1970, p21.

(٤) إن أهداف المناصب الإدارية هي أساس أي تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات، ونظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية ونظم المكافآت والترقيات.وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردي والجماعي .

(٥) إن نظام الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي متحرك ليس مرتبطاً بسلطات ثابتة ولا علاقات جامدة أو تقارير ولوائح جامدة أو نظم مكافآت وترقيات تقليدية.(١)

(٦) إن التركيز علي اشتراك كل الأفراد بشكل حقيقي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وأسلوب التطوير التنظيمي في الإدارة، يعمل علي إثارة حماس كل الأفراد، ولاسيما إذا كانوا قد تعودوا علي أن تأتيهم الخطة من اعلي، والمدير بجلساته مع مرؤوسيه لتدارس مجالات ومقاييس النتائج والأهداف وخطط التحسين اللازمة وخطط العمل وبمثابة نوع من التعلم المشترك يقوي معه إحساس الأفراد بالرؤية الواحدة .

(٧) لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالاً فإن من الضروري تدعيمه بأنظمة أخري يكون منطقها تحديد الأهداف و تحقيق النتائج والتي من أهمها نظم العاملين، ونظم المعلومات والنظم المالية، فيجب أن تتوافر تلك النظم الموضوع والفهم والعمل بمنطق الأهداف،وان تكون تحت السيطرة من الذين يديرون ويستطيعون تغييرها أو تعديلها أو إلغائها، من منطق الأهداف وتحقيق النتائج، ويكون ذلك بمثابة ثورة إدارية تستمد منطقها من منطق الأهداف .

(٨) أن اتجاه وأسلوب الإدارة بالأهداف "يعد طريقةً جديدة للتفكير ومنهجاً عضوياً متحركاً يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة ويعمل علي التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية

---

(١) سيد الهواري ، مرجع سابق ، صـ صـ ٦١ – ٦٣ .

والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين علي تحديد أهداف متحركة ومتطورة، وتحقيق النتائج ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها، تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترات التالية،أووضع أهداف معينة جديدة "(١).

ويمكن تعريف الادارة بالأهداف أيضا بأنها "نظام تحدد المنظمة به طريقها، وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وهي عملية يتم فيها لقاء فردي بين الرئيس وكل واحد من مرؤوسيه، لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك(٢)". ويضيف هذا التعريف بعداً آخر يتمثل في أن نظام الإدارة بالأهداف يقدم وسائل للأفراد يوضح الأهداف ومقياس عملهم في ضوء مدي تحقيقهم له ٠

كما يعرف اتجاه الإدارة بالأهداف كذلك بأنه "طريقة ترمي إلي المزيد من العمل المثمر مع الأفراد، ذلك عن طريق تحديد قائمة واضحة بالمرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من أجزاء التنظيم، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي، بجدول زمني محدد وتكون الأهداف بمثابة عبارات مفصلة مستندة علي معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقها، كما تكون مبنية علي أساس قابل للتحقيق في المستقبل القريب، كما يجب أن تغطي موضوعاً واحداً فقط، وان تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسئولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفصيلية، أما المرامي والمقاصد، فتكون أقل تفصيلاً من

---

(١) جمال أبوالوفا، سلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعي ٢٠٠٠ م، ص ١٧٨ ٠

(٢) فاطمة محمد السيد علي، "تطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، مجلة صحيفة التربية،(تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية) السنة السابعة، القاهرة: أكتوبر، ١٩٩٥م ص ٤١ ٠

الأهداف، ولكنها في نفس الوقت أكثر وضوحا من الغرض الرئيسي للتنظيم أو المؤسسة والذي يستخدم كمؤثر للسياسات المتبعة"[١].

أي إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف طبقا لهذا التعريف هو وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة تلك الأهداف، وأن يشترك المدير والعاملون معه في تحديدها ومجالات النتائج المراد تحقيقها في فترة زمنية محددة، وأن يؤخذ في الاعتبار الإمكانات المتاحة حالياً ومستقبلا، وتحديد المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف وأنسب الحلول لها، ومع تحديد المقاييس التي ستقيم بها نتائج الأهداف إذا توافرت هذه المقومات فان هذا الأسلوب يسهم في تحقيق ما يلي[٢] :-

(١) تهيئة الجو لإحداث التغير المناسب لاتجاه الإدارة بالأهداف .

(٢) التركيز علي التغيير كأداة للتطوير التنظيمي .

(٣) قبول الجانب الإنساني الذي يشمل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الشخصي والقدرات الفكرية والعاطفية .

(٤) إعطاء أقصي معلومات عن التغيير .

(٥) التركيز علي المجموعة بالأخذ بأفكارهم وأرائهم .

(٦) التركيز علي النتائج، أو النتائج المتوقعة من الأهداف والمناصب الإدارية .

(٧) التركيز علي المواقف، فكل مدير يعيش في موقف معين يجب أن يأخذ في الحسبان

(٨) الإدخال السليم لاتجاه الإدارة بالأهداف في صلب العمل .

---

(١) بيومي محمد ضحاوي ، "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية و نماذج الفكر المعاصر: دراسة تحليلية مقارنة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م..

(٢) سيد الهواري ، مرجع سابق ،صـ صـ ١٦٩ -١٨٠ .

(٩) إحداث معدل ملائم للتغير •

(١٠) إضافة أداة لإدخال النظام أو اتجاه الإدارة بالأهداف عن طريق التدريبات والخبرة بها •

ولكي تحقق الإدارة بالأهداف هذه المقومات يجب أن ترتكز إدارة المدير /ناظر المدرسة في التعليم الأساسي علي الأسس التالية:-

(١) ضرورة تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة أو المنظمات •

(٢) أن يكون البناء التنظيمي لهذه المنظمات قادرا علي تحقيق هذه الأهداف •

(٣) أن تحدد أغراض وظيفية لفروع المنظمة ترمي إلي تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز علي النتائج لا علي الفعاليات والواجبات •

(٤) يجب توضيح أهداف المنظمة لكل العاملين فيها علي اختلاف مستوياتهم، ومع حثهم علي الالتزام بتحقيق هذه الأهداف •

(٥) يجب وضع برنامج عمل يرمي إلي تحقيق هذه الأهداف، مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح •

(٦) يجب وضع نظام جيد للمتابعة والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدي التقدم و تحسين مستوي الأداء من خلال الاستفادة من التجارب و الممارسة، أي من خلال "التغذية العكسية[(١)] •

وبهذا يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف عملية مشاركة فعلية من القيادة الإدارية والعاملين في تحديد أهداف المؤسسة و النتائج المطلوب تحقيقها، وهذه المشاركة تعتبر عنصرا مهما في خلق الحوافز والدوافع الايجابية للعمل، وفي عملية التنمية الإدارية •

---

(١) عبد الغني النوري، مرجع سابق، صـ صـ ٩٤ – ٩٥ •

كما أنها بهذا المفهوم تفرض علي المدير /ناظر المدرسة القيام بالعديد من الإجراءات طبقاً للخطوات أو المراحل التالية[1]:-

(١) مرحلة الدراسة ووضع الأهداف: بدراسة الموقف الحالي للمدرسة ووضع أهداف مناسبة لها شروط حتي تتحقق الفائدة المرجوة منها. وتتمثل هذه الشروط في إمكانية التحقق والقياس. بزمان محدد ومكان معين ،وصياغتها في عمليات محددة وقابليتها للتحقيق الأفضل. والاتفاق علي الأهداف الاجتماعية والأهداف المتداخلة للإدارات، مع مراعاة المشاركة في تحديد الأهداف من جميع العاملين بالمدرسة وعدم فرضها عليهم .

(٢) مرحلة اختيار الأهداف المناسبة وذلك علي أساس أن الأهداف هي بيان النتائج أو الإنجازات التي تخطط لتحقيقها خلال فترة محددة

(٣) مرحلة تنفيذ الأهداف بتحفيز العاملين لها وتوازنها مع مصالحهم ومصالح المدرسة ويتم في هذه المرحلة التنسيق بين جميع الإدارات والأقسام لتحقيق الهدف الأساسي وأيضا وضع برنامج زمني لتحقيق الأهداف وتنسيقها من الناحية الزمنية.

(٤) مرحلة المتابعة والرقابة وتهدف إلي التأكد من أن التنفيذ مطابق للخطة الموضوعة

(٥) الوصول إلي النتائج، لتبدأ عملية التقويم وعلاج نواحي القصور .

مزايا وفوائد الإدارة بالأهداف: -

(١) موضوعية تقويم الأداء،وسهولة التعرف علي الموظف ضعيف الأداء لتدريبه وتنميته واكتشاف الأفراد الجديرين بالترقي نظراً لتوفير البيانات المحددة بكل عمل.

---

(١) جمال ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ص ١٨٤-١٨٥ .
(٢) المرجع السابق ،ص ١٨٥

(٢) تسهيل مهمة المدير عن طريق التفويض حيث يتفرغ للأمور المهمة مما يزيد من فعاليته ٠

(٣) دفع المدير إلي مراجعة أعمال إدارته، حتي يتعرف علي الإنجازات التي تمت وتوجيه اهتمامات المديرين لتطوير الأداء بدلاً من التركيز علي واجبات الوظيفة فقط، مما يشجع الحلول الإبتكاريه ودقة تحديد الاولويات ومسئولية متابعة التنفيذ والتطبيق الحقيقي للمشاركة في الإدارة ٠

(٤) توفير الوقت للقيام بعمليات الإدارة واستغلال الموارد المتاحة ٠

(٥) تؤدي المشاركة في تحديد الأهداف إلي انخفاض معدل دوران العمل ومعدل الغياب وانخفاض الشكوى، كما يؤدي إلي ارتفاع الروح المعنوية والعمل الجماعي وزيادة الرضا[١].

(٦) تحسين شكل المهنة أو الصورة المهنية للعمل الإداري والإدارة ٠

ويضاف إلي ماسبق أن اتجاه وأسلوب الإدارة بالأهداف تدعم الاحترام المتبادل بين الناس لتصبح العلاقة بين الرئيس ومرؤوسية علاقة أساسها تحقيق نتائج في إطار من الاحترام المتبادل، فهي تحول جاد لحضارة جديدة وحضارة تسودها علاقات عمل جديدة بمنطق عمل جديد، بمنطق ثواب وعقاب يتفق مع الشريعة الإسلامية .

" مَّنْ عَمِلَ صَٰلِحًا فَلِنَفْسِهِۦ .... "[٢]

حضارة تم فيها نسج حاجات ورغبات المؤسسات التي نعيش فيها، ورغبات العاملين في تلك المؤسسات، فهو اتجاه إداري حضاري جديد،ولتطبيق الإدارة بالأهداف بنجاح بمدارس التعليم الأساسي في مصر، فان توفر المعلومات والقيادات الإدارية المزودة

---

(١) فاطمة محمد السيد علي ، مرجع سابق ، ص ٤٢ ٠
(٢) سورة فصلت : الآية ٤٦ .

بالمعارف الحديثة والمهارات المطلوبة، والتخفيف من حدة المركزية يمكن أن يُنجح هذا الاتجاه و يحقق نتائج طيبة وعلينا أن نتيح الوقت الكافي لتطبيقه .

٣-أسلوب الإدارة بالتفويض:-

يمكن القول أن مبدأ هذا الاسلوب يتضح في ممارسات الرسول (ﷺ) إذ كان يستعين بأصحابه في إدارة شئون الدولة الإسلامية الناشئة، ويوزع عليهم المسئوليات والمهام وقد ترسخ هذا الاتجاه عبر ممارسات الخلفاء الراشدين من بعده، فقد كتب عمربن الخطاب (رضي الله عنه) إلي أبي عبيدة عندما استشاره الأخير في أمر ملاحقة الفرس في العمق كتب له يقول: "أنت الشاهد وأنا الغائب"(١) .

ويشكل التفويض الخطوة الأولي نحو اللامركزية، فبعض الحكومات تبدأ بتفويض الصلاحيات إلي الهيئات المختلفة بالدولة، وبعد ذلك تمررها إلي المؤسسات الإقليمية المحلية، وذلك لان اللامركزية تعبر عن زيادة انغماس الأفراد في عملية صنع القرار .

ويعد التفويض من أهم مقومات القيادة الإدارية، وهو عملية اتخاذ قرار بأن يخول القائد الإداري صلاحية أداء بعض مهامه إلي احد مرؤوسيه، ومنح المرؤوس الذي تفوض إليه الصلاحية، حرية التفكير والتصرف لوضع الخطط وتنفيذها بعيداً عن ايه ضغوط أو قيود تحد من نشاطة الفكري والتصرف وقدرته علي الابتكار(٢) .

وتفويض السلطة يمنحه الرئيس بأن يكلف آخرين من مرؤسية بجزء من العمل المناط به، وإذا كان مدير المدرسة مسئولاً عن حسن سير العملية التربوية التعليمية بمدرستة وإذا كان مخولاً سلطة للقيام بواجباتة، فإنه يمكن أن يقوم بتفويض وكيل المدرسة أو المعلمين ببعض أو معظم سلطاته .

(١) عبد الغنى النوري ،مرجع سابق ،ص ١٣٣ .
(٢) عرفات عبد العزيز سليمان ،بيومي محمد ضحاوي ،مرجع سابق ،ص ٥٥

أي أن المقصود بالتفويض هو :-"نقل صلاحية صنع القرار والتنسيق إلي الأفراد الموثوق في قدراتهم واستعداداتهم. الذين يستمرون في الرجوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلي المدير أو الإدارة. بحيث تفوض مسئولية تنفيذ السياسة إلي الأفراد والسلطات المحلية. ولكن صلاحية اتخاذ القرارات الأساسية والمهمة المؤثرة تبقي في يد الإدارة الرسمية"[1] .

طبقا لهذا التعريف يتم في التفويض إتباع الإجراءات التالية:-

(أ) تحديد الأعمال المراد تفويضها،كشئون العاملين،أو شئون الطلاب وغيرها .

(ب) الوقوف علي إمكانات الأفراد المراد تفويض السلطة لهم .

(حـ) تكليف المرؤوس بأداء ما يري مدير المدرسة القيام به[2] .

(د) مسئولية المرؤوس عن المهام المكلف بها، ويتصل بذلك تعرض من يفوض السلطة للمحاسبة أو المساءله إن قصر في القيام بما فوض القيام به.

"فالتفويض يأتي من الوظيفة الإشرافية أو التنفيذية الأعلى، وهو يعني ببساطة أن يمنح الرئيس بعض المرؤوسين بعضا من أعماله" فالمقصد من التفويض هو النقل المؤقت للصلاحيات من شخص علي مستوي تنظيمي معين إلي شخص أخر علي مستوي تنظيمي ادني، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فانه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه و يمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها، ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال[3] .

---

(١) أحمد إسماعيل حجي ،إدارة بيئة التعليم و التعلم ،النظرية و الممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق ص ٨٥ .

(٢) الإدارة التربوية علي المستوي المحلي، قسم السياسة التربوية و التخطيط الوحدة الأولي،الرياض: مكتب التربية العربي ،لدول الخليج ،١٩٩٦م ، صـ صـ ٢٩-٣٠ .

(٣) نبيل سعد خليل ،فعالية إدارة الوقت ،مرجع سابق،ص ٣٠٣ .

ويجب علي مدير / ناظر المدرسة في التعليم الأساسي أن يأخذ في الحسبان ما يلي :-

(١) أن يتم التفويض وفقا للقوانين واللوائح حتي تكتسب قرارات المرؤوس الشرعية المطلوبة .

(٢) أن يكون التفويض لعمل معين يتم تحديده من خلال تحديد المدير لوظيفته و تحليلها إلي مهام يمكن تفويض بعضها .

(٣) اختيار المرؤوس المناسب الذي سيتم التفويض له، وتحليل مقدرته علي القيام بالمهام التي ستفوض له .

(٤) أن يتم تدريب الشخص المفوض له علي القيام بالمهام المفوضة له قبل تكليفه بها رسمياوأن يكون المفوض له خاضعاً لمحاسبة الرئيس بصورة مباشرة .

(٥) مناقشة المرؤوس حول المهام التي ستفوض له، و الاتفاق معه فيما يتعلق بمعايير ومقاييس الأداء بالنسبة للمهام التي ستفوض له .

(٦) أن يفوض الرئيس بمحض إرادته بعض اختصاصاته لمرؤوسية، وهذا يعني بالضرورة أن التفويض يتم من اعلي إلي أسفل و ليس العكس .

(٧) أن يكون للشخص المفوض له كافة الصلاحيات في أن يفوض من هم دونه بنفس الطريقة والأسس التي فوض له بها .

وكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية، زادت درجة التفويض الإداري، أي زاد عدد القرارات التي تتخذ علي مستويات إدارية أقل، وزادت أهمية هذه القرارات. أما في حالة المركزية، فان عملية التفويض تتقلص وتقل وتصبح القرارات في مستوي واحد، فحالة المركزية واللامركزية في الإدارة هي التي توجد اختلافات بين المنظمات والمديرين في درجات تفويض السلطة .

ومع اختلاف غايات ومجال التفويض واللامركزية، إلا أن العمليتين تتشابهان منهجياً بدرجة كبيرة من التشابه المنهجي. حيث تشكلان محاولتين لجلب مراكز صنع القرار إلي موضع اقرب إلي الأفراد المعنيين. فالتفويض يشكل الخطوات الأولي نحو اللامركزية(١) .

ومن صور الإدارة بالتفويض، أسلوب الإدارة بالاستثناء و هي صورة يستخدمها المدير لتسير أمور إدارته دون تدخل مباشر منه، فهو يضع حدوداً أو إطارات يستطيع مرؤوسيه أن يتحركوا خلالها و يتصرفوا في مسائل العمل علي ضوء هذه الحدود، ولا يتدخل المدير، وبذلك يتفرغ المدير للأعمال المهمة التي تتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً مثل التخطيط،وتحليل البيانات ودراسة المشكلات،وبحث نواحي التطوير(٢) .

ويستخدم في التفويض نوعان هما(٣) :-

(أ)التفويض التلقائي:ويعني توزيع سلطات العمل علي العاملين وتحديد دور كل منهم في تحقيق أهداف المؤسسة ·

(ب)التفويض الرسمي: ويعني تحويل الصلاحية للمرؤوسين بالصورة التي تجعل لهم سلطة أداء بعض المهام التي هي من اختصاص القائد الإداري ·

أيا كان نوع التفويض فأنة يجب مراعاة ما يلي:-

(١) بقاء قنوات الاتصال مفتوحة للتأكد من وصول المعلومات للقائد الإداري والمرؤوس والمتابعة المستمرة ·

(٢) تحديد مواعيد الانتهاء من العمل ·

---

(١) سعيد ياسين عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر العربي المعاصر في التنظيم و الإدارة ، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ،١٩٩٤ م ،ص ٢٩ ·
(٢) الإدارة التربوية علي المستوي المحلي ، قسم السياسة التربوية و التخطيط ، مرجع سابق ، ص ٣٠ ·
(٣) عرفات عبد العزيز سليمان ،بيومي محمد ضحاوي ،مرجع سابق ،صـ صـ ٥٦ : ٨٥ ·

(٣) إخطار المرؤوس بأي تغيرات تطرأ ويكون لها تأثير علي العمل الذي يقوم به .

أما فوائد و ايجابيات التفويض فيتحقق من خلاله انه:-

(١) يعطي فرصة كبيرة لتدريب وتأهيل المرؤوسين لوظائف عليا ويكون حافزاً ودافعاً قوياً للعمل والإنجاز وتطبيق معارفهم التي حصلوا عليها من التجريب والاجتماعات .

(٢) يوفر احتياطيا متمرسا علي العمل للإفادة منه في الحالات الطارئه التي يتغيب فيها المدير، مع تحقيق مبدأ بأن كل الوظائف العليا مفتوحة العاملين وليست مقصورة علي فئة دون أخري.

(٣) يسمح للمدير بوقت اكبر للتفكير والتخطيط. فهو يقلل من الوقت اللازم لصنع القرارات، لأنه يلغي التوصيات الصاعدة من المدير إلي المرؤوسين. (١)

(٤) يحل بعض الصعاب المترتبة علي البعد الجغرافي، ويتيح الفرصة والمجال للتجديد والابتكار. فالتفويض للإدارة للمنفذين في الموقع الذي ينفذ به القرار سيكون أكثر نضوجاً للإلمام بظروف الموقع وملابساته .

(٥) اتجاه يعبر عن الذات إذ أن النفس البشرية تتوق إلي ممارسة السلطة وتتقبلها في إيجابية(٢).

وأخيرا يمكن تقرير انه إذا كانت السلطة الإدارية هي مفتاح وظيفة المدير أو الناظر في المدرسة، فان تفويض السلطة الإدارية هي مفتاح عملية التنظيم، والإنجاز في العمل بالإدارة المدرسية. فهو أسلوب يجب أن يتعلمه كل فرد يريد النجاح كمدير أو ناظر مدرسة، والأخذ به لإدارة وقته بفاعلية.

---

(١) روبرت د. بركانان، "كيف تفوض بفعالية "، أ.د تيمب (المحرر)، ادارة الوقت، سلسلة علم وادارة الأعمال، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية: ١٩٩١م.

(٢) سليمان اللوزي ، وآخرون ، اساسيات في الادارة، عمان :دار الفكر للطباعة والنشر ،١٩٩٨م، ص٩٠ .

٤- اسلوب الإدارة بالمشاركة:-

ترفض طبيعة الإدارة في الإسلام دكتاتورية الفرد أو الإداري، فالقائد لا يعد المسئول الأوحد، بل الكل مسئول: فيقول الرسول (ﷺ) "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"(أخرجه البخاري)

وقد عرفت الإدارة بالمشاركة بأنها تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً مع مواقف الجماعة بطريقة تشجعه علي المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسئولية. أو بأنها عبارة عن اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية كما عرفت بأنها الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر، وتحدد كل مؤسسة أغراضها و أهدافها عن طريق مشاركة العاملين فيها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف. من خلال معرفة واضحة للطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة معينة. فالمشاركة قناة من قنوات الانتماء والالتزام وتحمل المسئولية(١) .

ويفترض إدخال أسلوب المشاركة في النظام الإداري التربوي إجراء تعديلات علي البيئة التنظيمية للنظام،والاتجاه نحو اللامركزية. ومن هنا يبرز دور التنظيمات المحلية والشعبية في إدارة شئون التربية ،حيث يصبح المشاركون في العملية التربوية فئتين هما:-

(أ) المشتغلون بالتربية والمستفيدون منها مباشرة وهم المعلمون والتلاميذ وأولياء الأمور .

(ب) مؤسسات المجتمع بكافة أشكالها واتجاهاتها(٢) .

---

(١) جمال ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ١٨٢ .

(٢) مشاركة المجتمع في إدارة التربية ، قسم السياسة التربوية و التخطيط مرجع سابق ، ص٣٧ .

أركان الإدارة بالمشاركة:

(١) المشاركة تقتضي التفاعل العقلي والانفعالي.ولا تقتصر علي وجود النشاطات العقلية والبدنية وحدها .

(٢) مشاركة العاملين تعني المساهمة في المواقف واستخدام قدراتهم في الابتكار والمبادأة للوصول لأهداف المؤسسة .

(٣) تشجيع الأفراد علي المساهمة في تحمل المسئولية واتخاذ القرار و دورهم في النجاح عن طريق الاجتماعات وزيارات المرؤوسين واستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة من إبداء للرأي والتفاوض والتمثيل في مجلس الإدارة.

ويوجد ثلاثة أنواع من المشاركة الإدارية هي :

(أ) **المشاركة التلقائية أو التطوعية**.وهي توجد كلما أخذت جماعة المبادرة من نفسها للمشاركة في إدارة نظام ما أو أي نشاط أو برنامج تربوي.ولكن مثل هذه المشاركة نادرة، باستثناء ما يحدث تحت ظروف غير اعتيادية، عندما يتم تولي السلطة أو تحديث الإدارة بناء علي الحاجات التربوية للجماعة.وبالإضافة إلي ذلك فان مثل هذه المشاركة غالباً ما تكون قصيرة المدى ولا تلتزم باتخاذ أي قرار .

(ب) المشاركة بالتشجيع وهي أكثر الأنواع شيوعاً في حقل الإدارة التي تعني التجارب وبرامج الإصلاح والتجديدات.ويكون علي الإدارة أن تأخذ المبادرة في المساهمة أكثر لأسلوب المشاركة، وفي هذه الحال تعكس المشاركة الديمقراطية الحقيقة للتربية .

(جـ) المشاركة الطوعيه وهذا النوع موجه لتحريك المجتمع في حقل المساهمات المالية أو القوي البشرية وهي قليلة في مجال الإدارة التربوية .

مزايا هذا الاسلوب للإدارة المدرسية:-

(١) مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يتيح لهم مجالاً للتعبير عن أرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يتيح للمسئولين عن المدرسة من مديرين /نظار التعرف علي مشكلات المرؤوسين ٠

(٢) تنمية شعور العاملين بالمدرسة بالمسئولية تجعلهم أكثر نضجاً في العمل و نجاحه ٠

(٣) تساعد علي قبول العاملين بالمدرسة عند إدخال تحسينات علي نظم العمل في إطار مصلحة المرؤوسين والمدرسة.وإيجاد المناخ الصالح الملائم ٠

(٤) المشاركة في إدارة المدرسة تؤدي إلي مواظبة العاملين علي مواعيد العمل وخفض معدل الغياب ٠

(٥) تؤدي إلي إقامة علاقات إنسانية طيبة وتقلل الحاجة إلي توقيع الجزاءات.إذ أن العاملين الذين يشتركون في إدارة المدرسة واتخاذ القرارات أكثر شعوراً بالمسئولية وتحمساً لتنفيذها (١).

وأسلوب المشاركة هو في الأساس جزء من بنية سياسية اجتماعية يتم في إطار المجتمعات الديمقراطية، ومالم يتم تحويل أساسي في هذه البنية نحو الديمقراطية الحقيقية، فان عملية المشاركة في الإدارة التربوية ستبقي هامشية وشكلية،وفي مناطق وقطاعات محددة، دون أن تكون معلماً رئيسياً من معالم المجتمع وستقتصر علي تقديم المشورة واخذ العلم فيما يجري فقط.وهذا ليس من المشاركة ومبادئها في شيئ٠

---

(١) جمال أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، صـ صـ ١٨٢-١٨٣ ٠

٥- اسلوب الإدارة بالاتفاق:-

تزداد أهمية الإدارة بالعنصر البشري داخل المدرسة في الوقت الحاضر. نظراً لأنها أكثر عناصر العملية التعليمية تقلباً وتغيراً وأصعبها في التنبؤ بسلوكها في المستقبل ولذلك فان الرغبة في رفع كفاءتها في ظل أية متغيرات قائمة تلقي مزيداً من الأهمية علي أدائها.ولعل مدخل الإدارة بالاتفاق هو السبيل إلي ذلك.لأنة من خلاله يتم توجيه طاقات الأفراد في اتجاه المزيد من الكفاءة الإنتاجية.وهو تعبير عن استجابة المدرسة في الوقت الحاضر للتفاعل مع المتغيرات والتحديات المستقبلية.كما انه يضع تصوراً لاتجاهات الإدارة المدرسية في المستقبل في إطار المتغيرات والتحديات ٠

ويعرف أسلوب الإدارة بالاتفاق بأنه "مجموعة من التوقعات المشتركة بين إدارة المدرسة والعاملين بها فهي عقد نفسي بينهما مع الالتزام به سلوكياً.بحيث يتوالد عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تجاه العلاقة بين الطرفين. يرتبط بهذه الثقة المتبادلة شرط أساسي.وهو الإيمان المتبادل بالشخص وقدراته وامكاناته واستعداده"(١).

ويركز أسلوب الإدارة بالاتفاق ويعني باتجاهات الأفراد في ظل نظام متكامل من العلاقات نحو المتغيرات المؤثرة في مستقبل العلاقات بين المدرسة و أفرادها. وبين المدرسة والبيئة وبين الأفراد والمدرسة.وبين البيئة والمدرسة٠

وهو وسيلة للتكيف مع الضغوط أو مواجهة التحديات من داخل المدرسة أو خارجها في ظل المتغيرات المتوقعة و المؤثرة. وذلك من خلال تقدم مقبول للجميع تطبقه إدارة المدرسة استجابة للتغيرات الخارجية دون معارضة معوقه (٢).

---

(١) فاطمة محمد السيد علي ، مرجع سابق ، ص ٤٤ ٠

(٢) جمال أبو الوفا، "الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الادارة التعليمية، " ادارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.

فالإدارة بالاتفاق لها أهميتها وفوائدها التي تظهر بوضوح في الآتي :-

(١) إن الإدارة بالاتفاق تعد وسيلة فعالة للاستفادة من القدرات الكامنة والخلاقة في أفراد القوي البشرية داخل المدرسة والتي تتاح لها فرصة الظهور طالما اتيحت فرصة التعبير عن نفسها والاتفاق علي الأهداف.وهذا يسهم في- ارتفاع الروح المعنوية والرضا عن العمل، وزيادة الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسئولية.

(٢) يتم من خلال هذا الأسلوب الاداري تطبيق جميع صور و أشكال المفاوضة الجماعية بين إدارة المدرسة و أفراد القوة البشرية بها.والقائمة علي أسلوب الإدارة بالاتفاق والإطلاع علي حقيقة الضغوط والتحديات من خارج المدرسة تأثراً بالمتغيرات الخارجية.ومن ثم يشارك الأفراد في مواجهة هذه التحديات وتجاوزها للإحساس بالمسئولية .

(٣) توظيف إدارة المدرسة لأحد أفراد قوة العمل، والوصول إليه في إطار قبول جماعي لنظم العمل ولوائحه والتفاعل والتعامل الصادق المبني علي الصدق والصراحة بين الرئيس والمرؤوس و تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية داخل المدرسة بما يسهم في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتصلة بأنشطة المدرسة المتعددة [١].

(٤) وضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها .وقبول التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة[٢] .

(٥) تعمل علي تنظيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإدارة المدرسة، من مديرين أو نظار وتهيئة روح التعاون بينهم بما يحقق مصالحهم المشتركة .

---

(١) فاطمة محمد السيد علي ، مرجع سابق ، ص ٤٤ .
(٢) جمال أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ص ١٨٠-١٨١ .

(٦) تحقيق مزيد من الديمقراطية في محيط العمل المدرسي، وذلك عن طريق إشراك العاملين بالمدرسة إشراكاً فعلياً وكلياً في مسئوليات الإدارة فيشعر المرؤوسين بأهميتهم ودورهم [١] .

وتتوقف قدرة مدير وناظر المدرسة علي تطبيق أسلوب الإدارة بالاتفاق علي توفير التنظيم الداخلي السليم للمدرسة، وتوفير أفراد أكفاء،وموارد اقتصادية كافية و ظروف اجتماعية ملائمة شريطة أن يكون مستوي أداء المدرسة هو محصلة التفاعل بين كل هذه العناصر، وهذا يفرض علي إدارة المدرسة ضرورة الإلمام بالإطار العام لأسلوب الإدارة بالاتفاق وتأثيره في أداء المدرسة وتحركها.مع مراعاة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكم سلوك الأطراف المعنية بإدارة المدرسة .

وعلي هذا يجب العمل جديا في تطبيق الإدارة بالاتفاق في إدارة مدارس التعليم الأساسي بمصر وفي ظل المتغيرات العصرية الحالية.وعند تطبيقها نراعي مقومات أساسية لنجاحها أهمها:-

(١) التقييم الذاتي: عن طريق رغبة واهتمام الأفراد في متابعة التطورات في مجال التخصص والمجالات العامة عن طريق القراءة الذاتية،وحضور الندوات والمؤتمرات والمحاضرات.

(٢) الاستفادة من الرؤساء من خلال اللقاءات والمناقشات والاجتماعات مع المسئولين في المدرسة، وتهدف هذه اللقاءات إلي معرفة المهام والواجبات وتطلعات الرؤساء للتطوير الوظيفي المستقبلي .

---

(١) علي محمد عبد الوهاب، ادارة الأفراد،منهج تحليلي،القاهرة :مكتبة عين شمس . ١٩٨٤ م . ص ٣٦٢ .

(٣) الاستفادة من المرؤوسين حيث إن اقتراحات ومساهمات المرؤوسين الموضوعية والمنطقية لها تأثير كبير في تحسين وتطوير العمل. فيشعر المرؤوسون بأهميتهم في العمل وتزداد ثقة الرؤساء بهم وتقل المشكلات الوظيفية [١].

(٤) المنافسة الشريفة: ويقصد بها مدي رغبة وحرص الفرد علي إظهار مستواه الوظيفي بالشكل المناسب مقارنة بالأشخاص الآخرين في المدرسة، وهذا يحقق التقدم والتطور العام ٠

(٥) النقاش الجماعي: ويعطي هذا الأسلوب فرصة الاحتكاك والاتصال بين العاملين في المدرسة وحيث يشترك الكل في الخبرات والمعلومات وحل المشكلات، كما يسهم في تحسين مستوي الأداء، وتوجيه السلوك الفردي من خلال مراجعة الشخص لخبراته ومعلوماته ومقارنتها بالنتائج التي يصل إليها المشاركون [٢].

وهذه المقومات تحتاج إلي مجموعة من المساعدات يجب أن تضطلع بها إدارة المدرسة وتتمثل هذه المساعدات في: توفير بيئة العمل المناسبة إدارياً واجتماعياً، وتحديد الاختصاصات والمهام وإزالة التناقضات والتعارض بينهما، والمشاركة في وضع الأهداف والاهتمام باقتراحات وأراء العاملين في المجالات المختلفة، مع الاستعانة بالاجهزه والوسائل العلمية، والموضوعية والعدالة في التعامل وتقييم العاملين والاهتمام بالتدريب في مختلف المجالات، مع تقديم التحفيز المناسب مع الأداء والجهود المبذولة ٠

٦- اسلوب إدارة الصراع:-

يعد الصراع في المنظمات التربوية شيئاً محتوماً لا مفر منه، خاصة وأنة يزداد في فترات التطوير و التغير التربوي، وهو ما يشهده العالم اليوم من تغيرات تربوية متسارعة

---

(١) المرجع السابق، صـ صـ ٣٦٣-٣٧٥ ٠
(٢) جمال محمد ابو الوفا ، مرجع سابق ، صـ صـ ١٠١-١٠٢ ٠

ومتلاحقة، ومنح العناية الخاصة لتحسين نوعية التعليم والتجديدات اللازمة في النظام الرسمي بما في ذلك تصميم واختيار الطرق البديلة والمتاحة لتقوية الإدارة التعليمية المدرسية .

وتعرف إدارة الصراع بأنها "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد، والتنظيمات الإدارية إلي صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائماً علي أنها مهارة أساسية للإداريين حيث أن الصراع في التنظيمات أمر محتوم،كما أنه مفيد أحياناً"(١).

وتمثل المدرسة مجالاً لظهور الصراع بين الأفراد،يأخذ شكلاً من الصراع التنظيمي بين ادوار متعارضة ومختلفة، فرجل الإدارة المدرسية (المدير والناظر) تتعدد الاختصاصات والمسئوليات المنوط بها، مما يجعله يتعامل مع العاملين معه منفصلاً عن المنظور التوجيهي والإشرافي،وتظل علاقاته تتسم بالعمل الإداري المدرسي .

ويسهم حدوث الصراع تبعاً للنظرة المعاصرة في الفكر الإداري في تحريك الإبداع والتغيير،نظراً لأن أسباب حدوثه ترتكز في نواحي تنظيمية متمثلة في الاختلاف بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم في أنشطتهم وأهدافهم وعلاقاتهم وقيمهم ومعتقداتهم أو في التغيرات المعاصرة والتي أغلبها تعبير عن الصراع حول السلطة من أجل البقاء،والاستمرار لأي تنظيم اجتماعي (تعليمي- سياسي - اقتصادي - إداري) وهذا يفرض علي المدير الناجح أن يقود ويوظف الصراع لتحقيق مكاسب لإدارته يتضح أثرها

(1) Joy M. Fritz & Richard P.Koeppe& Elizabeth Wsoper, "The Facts on File Dictionary Of Education" ,Washington: Library Of Congress Cataloging –in ,Data.Nw 1988 . p 118 .

في الإبداع والابتكار الإنساني،ومن ثم فإن هذا الأسلوب يعد مطلباً مهماً لإحداث التطور والتقدم الإداري وفق متطلبات العصر[1].

ويستخدم في هذا الاتجاه العديد من الأساليب التي تختلف باختلاف الموقف الإداري الذي تتعامل معه وتبعاً للأهداف التنظيمية لمكان العمل ومن أهم هذه الأساليب:-

(أ) المواجهة وحل المشاكل:ويقوم علي تحديد أسباب الصراع وحلها بمنهجية محددة ومواجهة هادئة ولباقة وعقلانية من رجل الإدارة وتكوين علاقات تنسيق وتكامل مع كافة أطراف الصراع ٠

(ب)المساومة أو المفاوضة:وهي تتضمن تسوية للخلافات والتأكيد علي الاهتمامات لا الوظائف، واستخدام الوقت بفاعلية ٠

وبجانب هذه المفاهيم النفسية لأساليب إدارة الصراع فإنه يوجد أساليب تساعد علي التغيير المنشود وتظهر الإبداع والابتكار أهمها:-

(١) تنظيم طرق الاتصال من خلال الاجتماعات واللجان المشتركة وتوفر المعلومات ٠

(٢) تدريب الإحساس بالقدرات الخاصة ويعني رفع قدرات ومهارات الأفراد علي فهم أنفسهم وتنمية القدرة لديهم للتعامل مع المشاكل والصراعات ٠

(٣) إعادة التصميم للهياكل التنظيمية وتبعاً للظروف، وطبيعة التغير المطلوب بجانب القيام بالتوصيف التنظيمي للاختصاصات بين الأفراد والأقسام لتلافي أي نزاع وظيفي بينها ٠

---

(١) رمضان احمد عيد ، "إدارة الصراع و إحداث التغيير في المنظمات التعليمية – دراسة تحليلية"، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، دراسات المؤتمر الجزء الثاني، ١٩٩٥م،صـ صـ ٢٥-٢٦

(٤) إعادة توزيع الموارد بالشكل العادل، ووضع نظام يتيح التوازن في انسياب الموارد[١] .

ومع اتجاه النظام التعليمي المصري في الوقت الحاضر إلي تبني سياسة التطوير والتغيير لملاءمه روح العصر، فإن الأخذ باتجاه إدارة الصراع قد يسهم في تحقيق مرامي تربوية وتعليمية مفيدة، للوصول للنجاح المنشود.

٧- اسلوب الإدارة كعملية اجتماعية:-

يعد نموذج جيتزلز "*Getzels*"، ونموذج جوبا "*GUbA*" من اشهر الاتجاهات المعاصرة التي تناولت الإدارة كعملية اجتماعية،وهذان النموذجان تتناولهما الدراسة علي النحو التالي:-

(أ) نموذج جيتزلز: وينظر إلي الإدارة علي أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات هو من الناحية الوظيفية، توزيع الأدوار والإمكانات وتكاملها من اجل تحقيق النظام الاجتماعي،وكل نظام اجتماعي يضم بعداً اجتماعياً يتضمن مجموعة التوقعات التي تتعلق بالكيفية التي سيسلك بها شاغل الوظيفة ، كما يضم بعداً نفسياً يشكل الجوانب النفسية للنظام أي بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم.

وهذان البعدان ينفصلان كمفهومين ،إلا أنهما متفاعلان ومتداخلان عملياً،وكلا من البعدين السابقين له أثره علي كل مكون إنساني في النظام الاجتماعي،أي أن السلوك الملاحظ لأي فرد في أي نظام اجتماعي هو دالة التفاعل بين بعدي النظام الاجتماعي المنظمي،والشخصي[٢] .

---

(١)المرجع السابق ، صـ صـ ٢٩-٣٠

(٢) محمد احمد عوض ، نبيل سعد خليل ، ادارة المدرسة الابتدائية ،سوهاج:دار محسن للطباعة ، ١٩٨٥م، ص ١٨٦

ويعني جيتزلز بالمنظمة أي هيئة تقوم بوظائف معينة ثابتة للنظام الاجتماعي (مثل المدرسة)وتمثل الأدوار الحية (الديناميكية)للوظائف في المنظمة ٠

(ب) نموذج جويا: ويشير إلي أن الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوي الموجهة للسلوك ، القوي التنظيمية أو المؤسسية،والقوي الشخصية وذلك من اجل استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ومحقق في نفس الوقت للرضا النفسي ،وينبغي علي رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة و قوه التأثير معاً، فهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الإدارة المدرسية[1].

وقد يكون بعض رجال الإدارة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلي البعد التنظيمي أو المؤسسي وآخرون أقرب إلي البعد الشخصي، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع إدارية هي[2]:-

(١) النمط التنظيمي أو المؤسسي للإدارة: حيث يتميز سلوك رجل الإدارة بالتأكيد علي تحقيق الأهداف وإتباع القواعد والتعليمات و مركزية السلطة علي حساب الأفراد ٠

(٢) النمط الشخصي للإدارة:ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد علي شخصية الفرد ومراعاة الحد الادني من القواعد والتعليمات،ولامركزية السلطة،ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع المرؤوسين،والهدف الرئيسي لهذا النمط هو العمل علي إسعاد المرؤوسين وإرضائهم، أي انه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة ٠

(٣) النمط التوليفي للإدارة:وهو الذي يجمع بين النمطين السابقين في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز علي تحقيق الأهداف،وفي نفس الوقت يتيح المجال

---

(١) محمد منير مرسي ، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها ،القاهرة : عالم الكتب ، ٢٠٠١م ، ص ٨٢ ٠
(٢) محمد سيف الدين فهمي،حسن عبد المالك محمود،مرجع سابق ،ص ٢٠٤ ٠

لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية. وهكذا يحاول هذا النمط أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخري ولعل هذا النمط هو النمط الأمثل والمطلوب أن يسود كافة المؤسسات التعليمية ٠

ويمكن للإدارة المدرسية من خلال مدير أو ناظر المدرسة أن يستعين بأسلوب الإدارة في نمطها كعملية اجتماعية خاصة عند استخدام النمط التوليفي للإدارة الذي يوفق بين مطالب المؤسسة ومطالب الأفراد في سير العمل. فهو اتجاه مهم لتحقيق البعد الإنساني في العمل الإداري ٠

٨- اسلوب إدارة النظم:-

يمثل "تحليل النظم " احد الاساليب الحديثة التي برزت في الفكر الإداري المعاصر في عديد من الدول،وقد استخدم في ميدان التربية في أواخر الخمسينيات.وكان الاهتمام بهذا الاتجاه في التربية بسبب عوامل منها: تزايد الاهتمام بالتعليم و دراسة مشكلاتة التي اتسعت والعمل علي حلها ٠

ولقد لجأت الادارة الحديثة إلي تبني هذا الأسلوب لعده أسباب منها (١):-

(١) ازدياد معدل سرعة التغير في المجتمعات تزايد الحاج النظر في المستقبل علي المدى الطويل، مما يجعل اتخاذ القرارات والأحكام بشان هذا المستقبل مجازفة ما لم نقوم علي تفكير وتحليل عميقين وتقدير للاحتمالات والبدائل المختلفة والموازنة أو المقارنةبينهما٠

(٢)ازدياد وتعقد النظم وتعدد العوامل والعلاقات المتضمنة فيها، والممتدة منها واليها الأمر الذي يستلزم التحديد والتحليل حتي يمكن تسيرها وتطويرها إلي ما هو افضل٠

---

(١) عبد اللطيف البرغوثي،دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربية،حولية كلية التربية ، (تصدر عن كلية التربية جامعة الإمارات)،العدد الأول،السنة الأولي،يونيو ١٩٨٦م، ص ص ٨٥-٨٦.

(٣) اتساع فرص الاختيار وتعدد الاحتمالات والبدائل في الموقف الواحد والمشكلة الواحدة.

(٤) ندرة الموارد (المالية) بالقياس إلي المطالب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تعويضاً لهذه الندرة وتحقيقاً لأكبر قدر ممكن من المطالب علي أحسن وجه .

(٥) ازدياد التخصص في العلوم والحاجة إلي تعويض ذلك في معالجة القضايا والموضوعات بالنظرة الشاملة والافادة من أكثر من تخصص.

وقد ورد عن مؤسسة (بيونير) "*Pioneer*"بالولايات المتحدة الأمريكية –وهي من أهم الهيئات التي عنيت بتحليل النظم كاتجاه أو منهج بحث – عدد من التعريفات الخاصة بتحليل النظم من أهمها(١) :-

- تعريف الين انتهوفن "*Alen Antehofen*" - لتحليل النظم بأنة "سلسلة متصلة من تحديد الأهداف ثم تصميم للنظم البديلة لتحقيقها. ثم تقييم لهذه البدائل في ضوء فعاليتها وكلفتها ثم إعادة النظر في الأهداف.ثم ابتكار بدائل جديدة و إيجاد أهداف جديدة وهكذا".

وواضح ان هذا التعريف يحدد الإجراءات التي تتم عندما يستخدم هذا الأسلوب وذلك ابتداء بتحديد الأهداف وانتهاء باستحداث البدائل والأهداف التي تدفع للعمل من جديد ومرورا بالتقويم وما يترتب عليه من تغذية راجعة . ومن ثم فإن هذا التعريف يتفق مع التعريف الذي يري بأن هذا الاتجاه يمثل"طريقة تحليلية ونظامية تمكن من التقدم نحو تحقيق الأهداف التي حددتها مهمة النظام، وذلك بواسطة عمل منضبط ومرتب للأجزاء

---

(١)شاكر محمد فتحي احمد ، مرجع سابق ، ص ١٣٠ .

التي يتألف منها النظام كله، وتتكامل تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة "٠

- ويري "أ٠ س٠ كويد – *"A.S .Quid"* "بأنة "مفهوم وأسلوب في النظر إلي المشكلات ومنهج لاستقصاء أحسن طريق يمكن به مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات اختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة ". وهنا التركيز علي المنهج وليس الإجراءات ويؤكد ما ذهب إلية المؤلف ذلك التعريف الوارد في "أسلوب النظم بين التعليم والتعلم" والذي يعرف بأنة "اتجاه في النظر إلي المشكلات، ومنهج لإستقصاء أحسن الطرق التي يمكن بها مساعدة صانع القرار كلما واجهته مشكلات اختيار معقدة وسط ظروف غير مؤكدة، فهو نمط تفكير وأسلوب معالجة له خطواته وهي وصف النظام وتحليل النظام وتصميم النظام " وهذا اتجاه لمعالجة الوظائف الإدارية من خلال إطار فكري متطور، وتحليل علمي مع توفير مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يمكن بواسطتها تحسين الممارسة في عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات بشكل خاص٠(١)

طبقاً لهذه التعريفات يتكون أسلوب تحليل النظم – في ضوء رأي ستوجديل *"STogdill"* من ثلاث مكونات هي (٢):-

(١) مدخلات الأفراد:وتشمل سلوك الافراد من حيث أدائهم وتفاعلهم وتوقعاتهم٠

(٢)العوامل الوسيطة(العمليات)وتتكون من البناء الرسمي للمنظمة بما يشتمل علية من وظائف ومكانة وأغراض وتركيب الأدوار بما يشتمل عليه من مسئولية وسلطة وعمليات ٠

---

(١)جابر عبد الحميد ، طاهر عبد الرازق ، أسلوب النظم بين التعليم و التعلم ، القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٨م ص٢٨٣ ٠

(٢)محمد سيف الدين فهمي ، حسن عبد المالك محمود ، مرجع سابق ، ص ٢١٩ ٠

(٣) مخرجات الجماعة وهي المنجزات والنتائج التي تتمثل في الإنتاجية والروح المعنوية والتكامل.

ويستهدف أسلوب النظم تحسين النظام (أو المنظمة)، وتحقيق اعلي مستوي كفاءة وفاعلية في النظام، وإيجاد نظم أفضل.وذلك من خلال الكشف عن حالات الاختلال الوظيفية في النظام وكشف الطرق البديلة لحل هذه المشكلات وتحليل البدائل الممكنة في ضوء الكلفة والعائد، والوصول للحل الأمثل للمشكلة وإتاحة المؤشرات والتوجيهات والضوابط اللازمة للتنفيذ العملي النهائي[١].

في ضوء هذه الأهداف يتم القيام بالتالي[٢]:

(أ) التعرف علي النظام من حيث حدودة وأهدافه .

(ب) تحديد مدخلات النظام ومخرجاته وكيفية قياسها .

(حـ) إيجاد نظم بديلة والمقارنة بينها وتحديد البديل الأفضل .

(د) اعتماد الأسلوب الكمي في التحديد والمقارنة والتفضيل .

(هـ) وضع نتائج التحليل تحت نظر المسئولين لاتخاذ القرارات العقلانية في ضوئها .

مثل هذه الأركان جعلت من هذا الاتجاه أسلوبا عقلانيا ينظر القائمون باستخدامه إلي المجتمع علي أنه نظام اجتماعي اكبر يضم عدة أنظمة فرعية متمثلة في النظام السياسي، والنظام الاقتصادي، والنظام التعليمي، ونظام الإدارة العامة، فكل عمل أو نشاط يقوم به أي نظام فرعي له أثاره علي النظام الاجتماعي الأكبر بأكملة وعلي اعتبار ان

---

(١) شاكر محمد فتحي احمد ، مرجع سابق ،ص ١٣١ .
(٢) محمد احمد الغنام ، مرجع سابق ، ص ١٢٣ .

جميع الأنظمة الفرعية مترابطة ومتصلة بحيث يعتبر انفتاح النظم الفرعية بعضها علي بعض ضرورة لامناص منها لتقدم المجتمع وتطوره واستقراره ٠

أي أن هذا الأسلوب في الفكر الإداري يعبرعن عقلنة التعليم،واتخاذ قرارات سديدة في نموه وتطوره،ولابد من اصطناعه -وبخاصة في البلاد النامية -مهما كانت بعض الصعوبات التي تحيط باستخدامه والمتعلقة بالأهداف الواسعة غير المحددة، أو بمخرجات التعليم أو النشاط التعليمي وأهدافه، والمتعلقة أيضا بالمدخلات وعلاقتها بالمخرجات وبتثمين مدخلات التعليم التي مصدرها وضع ميزانيات التعليم والإنفاق علية،والتي يمكن التغلب عليها من خلال: شروع الدولة في الأخذ الفعال بتحليل النظم كتقنية جديدة وبالنظرة الشاملة إلي تحديد أوضح للأهداف، وحصر لمخرجات التعليم، وتقدير سليم للكلفة ومردودها، وضع حلول بديلة واكتشاف العلاقة بين المدخلات والمخرجات التعليمية،ومع تبني نتائج دراسات بلاد أخري خاصة في إدخال التقنيات الحديثة[١] ٠

وتعد وجهة نظر هوبكنز" *Hopkins* " في اتجاه تحليل النظم من الصور المقبولة التي يمكن الاسترشاد بها عند تحليل النظام بصورته الكلية فهو يري ما يلي[٢]:-

(١) تبدأ عملية التحليل بالكل أولاً بطريقة متكاملة تتضمن الفهم للعلاقات المتبادلة أو المتداخلة للأجزاء داخل الكل، ثم تأتي عملية تحليل الأجزاء ٠

(٢) إن أي عملية تغيير أو تحويل في أي جزء من النظام وإعطاؤها وزناً مرجحاً في علاقتها بالأثر المتوقع علي كل جزء من الأجزاء الأخري للنظام، وأن عمل كل جزء ووظيفتة يتوقف علي موقعه في النظام ككل ٠

---

(١)محمد احمد الغنام ،مرجع سابق، صـ صـ ١٣٥-١٣٩ ٠

(٢)عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم و ادارة الأعمال،الإسكندرية : الدار الجامعية، ١٩٩٢م صـ صـ ٥٠-٥١ ٠

(٣) أن تبدأ جميع عمليات التحليل في ظل تواجد النظام ككل وبصورة أكثر تحديداً فإن المستخدم لهذا الاتجاه يقوم بالإجراءات التالية:-

١) وضع تصور للنظام (أو المشكلة)وتوضيح العلاقة بينها وبين الأنظمة الأخرى المتميزة.

٢) تحديد الأنظمة الفرعية من الإدارة وإعداد المعلمين وتدريبهم، والاجهزة والآلات

٣) تحديد أهداف النظام ومدي إسهام كل عنصر في تحقيق هذه الأهداف .

٤) وضع الإجراءات البديلة التي يمكن بمقتضاها تحقيق الأهداف، واختيار البديل الأفضل .

٥) تنفيذ النظام ويستلزم عدة شروط عند التنفيذ أهمها، التغذية الراجعة للمعلومات واستمرار الجهود التي تبذل طول فترة العمل (١).

وإزاء ذلك فأسلوب النظم منطلقاً جديداً لإدارة المنظمات التعليمية مفاده، أن هذه الإدارة شبكة من النظم الفرعية المترابطة.كل منها يعمل لتنفيذ جزء من الواجب الكلي في تحويل المدخلات إلي المخرجات المستهدفة، ومن ثم غدت إدارة المنظمات التعليمية تنظر إلي الإدارة المدرسية علي أنها نظام يترجم الموارد المتوفرة بها إلي مخرجات مرتبطة بالأهداف التربوية للمجتمع، كما أوضحت عملية اتخاذ القرارات تتسم بالمشاركة الجماعية من قبل جميع الأفراد العاملين في الإدارة المدرسية بداية من مدير أو ناظر المدرسة، ثم جميع العاملين معه .

كما أن هذا الأسلوب يتضمن المعني الشامل للقيادة الإدارية من خلال النظر إلي الإدارة وارتباطها بثلاث متغيرات رئيسية تقوم بينها تداخلات واعتمادات وهي القائد

---

(١)شاكر محمد فتحي احمد ، مرجع سابق ،ص ١٣٥ .

والجماعة التابعة والموقف،واستيعاب فلسفة هذا الاتجاه ضرورة أساسية للمدير أو الناظر الذي يحرص علي تحقيق الفاعلية والكفاءة في الأداء الذي يميز ممارسته لعمله المدرسي فهو أسلوب في جوهره فلسفي، فكري، يستطيع المدير من خلاله أن يعالج المواقف والمشكلات اليومية في عملة، دون الحاجة إلي اللجوء لقائمة من المبادئ الجامدة التي عادة ما تقود إلي نوع من التفكير الخطي أوالنمطي. وهذا التفكير بطبيعته يتجاهل ابسط حقيقة،وهي ان الإنسان الذي يتعامل معه هو ذاته نظام مفتوح متفاعل مع بيئته(١).

٩- اسلوب الإدارة بالجودة الشاملة:-

تتمثل مشكلة التعليم في إدارته كمنظومة إدارية عملية ويعني ذلك ضرورة التوصل إلي خطط فعالة قابلة للتنفيذ، وقيادات إدارية ذات كفاءة علي المستوي المركزي والمحلي.وهذا قد يتحقق من خلال الأخذ بما طبقته الدول المتقدمة من أساليب جاء في مقدمتها إدارة الجودة الشاملة ؛خاصة وأن هذا الأسلوب يمثل فلسفة مبنية علي مبادئ وأسس تتمثل في مشاركة الإداريين في إيجاد ثقافة تنظيمية تقود إلي الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه والبحث المستمر عن الأفضل والعمل بشكل فعال من أجل الجودة(٢) .

وأيضا لأن الإدارة التعليمية للمدارس القائمة على الإجبار كمايرى "جلاسر" في كتابه بعنوان "مدرسة الجودة" تمثل جذور المشكلة في العمل الاداري، ويقترح ان نستبدل بها نظاما للإدارة يشارك فيه الجميع، وأن الطريق الوحيد لتحسين الادارة المدرسية يتمثل

---

(١)نبيل احمد عامر صبيح،" القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم "، دراسات في الإدارة التربوية(تصدر عن مركز البحوث التربوية بقطر)، المجلد السادس، العدد الرابع، ١٩٨٣م ، صـ صـ ١٧٣-١٧٤ .

(٢) احمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، مرجع سابق ، صـ صـ ٤١٢-٤١٣ .

في مساعدة الأفراد بالمدرسة ان يروا أن هناك شيئا ذا جودة وقيمة لهم وحينئذ يظهر الاهتمام لإحراز التقدم(١).

ونظام إدارة الجودة هو نظام يقوم على التكامل في مراحل العمل لتحقيق الأهداف والفاعلية في الأداء، والجودة قياسيا للتقدم في هذا الأداء، ومن المهم ان تكون نظم الرقابة بسيطة وغير متسلطة، فإذا تم مراعاة ذلك أمكن الاستفادة من ثقافة الادارة في تغيير رسالة المؤسسة وإقناع العاملين بها . وذلك لأن إدارة الجودة تمثل اتجاهاً لا يهدف إلى نتيجة سوى الامتياز تدور فيها المؤسسة في دائرة مغلقة من التحسين المستمر وهي تقوم على فرضين أساسيين هما: أن تحقيق التحول يجب أن يشارك فيه بشكل نشاط كل منظمة لها علاقة بالتعليم وتتضمن زبائن داخلين وخارجيين ثم اعتبار الجودة هدفاً وليس حالة وجود .وأن جهد إنتاج الجودة يجب أن يستمر بدون توقف، فهي مفتاح لجهود التحسين المستمر الذي يتكرر بلا نهاية(٢).

وتعنى إدارة الجودة الشاملة أيضا ان لكل منظمة أهدافها الخاصة بها والتي تستطيع بها المنافسة مع غيرها من المؤسسات، ولا يتم ذلك إلا من خلال عدة عوامل ومتطلبات رئيسة تحقق الجودة بالنسبة للمنظمة ككل تشمل مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ويتطلب ذلك إدارة فاعلة للجودة الشاملة ترعى الاستراتيجيات المستقبلية وتتطلب التزام الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالجودة وتطويرها وخلق بيئة علمية واعية بالجودة ومن جميع جوانبها، حيث هناك ارتباط بينها وبعض الجوانب أو العوامل

---

(١) احمد إسماعيل حجي ، إدارة بيئة التعليم و التعلم ، النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة، مرجع سابق ص ١٦١ .

(٢)نجدة إبراهيم سليمان ، مرجع سابق ،صـ صـ ٣٠١-٣٠٢ .

السلوكية إضافة إلى الجوانب الفنية [١].

ويتطلب تحقيق هذا ما يلي [٢]:

(أ) وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة ٠

(ب) كفاءة التنظيم الإداري والوظيفي لضمان تحقيق الجودة الشاملة ٠

(حـ) التفتيش المنتظم والدوري في أثناء مراحل العمل بحيث يكون مبدأ العمل هو منع الخطأ وليس علاجة٠

(د) وجود نظام للمراجعة الدورية من الإدارة للنظام لتفادي الوقوع في أخطاء بالمستقبل ٠

(هـ) وجود نظم تدريب عالية المستوي للإداريين لضمان الجودة في الأداء طوال الوقت ٠

فاتجاه إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يقوم علي إعطاء كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديه من إمكانيات وقدرات وأداء، بحيث يمكن أن يكون ركيزة أولية عن طريق التوصل إلي الإبداع المجتمعي ٠

ويتضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة عدة خصائص منها [٣]:-

(١) الاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية٠

(٢) خفض التكلفة من اجل رفع الطلب ٠

(٣) أداء العمل بشكل صحيح يقدم الخدمة بصورة تشبع حاجات الجماهير ٠

---

(١) أمين النبوي ، "إدارة الجودة الشاملة، مدخل لفعالية إدارة التغير التربوي علي المستوي المدرسي بجمهورية مصر العربية "، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، "ادارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م، ص٢٨٥ ٠

(٢) المرجع سابق ، ص ٢٨٦ ٠

(٣) جمال ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص ١٦١ ٠

(٤) وضع بعض المعايير لقياس الأداء و ظهور معنويات أفضل للعاملين ٠

وإذا ما أخذت الإدارة المدرسية بهذا الاتجاه والأسلوب في إنجاز مهامها فإن ذلك يظهر ويؤكد مدي أهميتها والتي تتمثل في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء مع وجود مناخ علمي أفضل -تشجيع وتنمية مهارات العاملين وتطوير المهارات القيادية لقادة المدرسة إيجاد الرؤية الواضحة والواعية لكل مكان في المدرسة - التركيز علي تطوير العمليات أكثر من تحديد المسئوليات - العمل المستمر من اجل تقليل الهدر أو الفاقد - ثبوت قلة كفاءة أو فاعلية الأساليب الجزئية وأهمية وجود حل شامل متكامل ٠

فلقد حدد فليب كروسبي "*Philip Crosby*" احد مستشاري الجودة علي المستوي العالمي أربعة معايير لابد منها لضمان وصول المؤسسات إلى الجودة الشاملة تم تأسيسها من خلال دراسة أساليب إدارة الجودة في فئات من المؤسسات وهذه المعايير هي [١] :-

(أ) التكيف أو التعديل لمتطلبات الجودة. ويتم ذلك من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة٠

(ب) وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد / السيئ / العالي / المنخفض ٠

(حـ) تحديد مستويات أداء الأفراد ومنع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الجيد من أول مرة حيث لا تقبل أخطاء أو عيوب ٠

---

(1) Ovich Jim Frank & Baldwin L.R "Quality Principles For ServiceIndustries", Management Solutions ,New York,American Management Association, Novemper , 1988-P .P 18 – 24.

(د)تقويم الجودة، فإذا ما تم تحقيق الجودة يتم تقويمها من خلال قياس الجودة بناء على المعايير الموضوعية وحساب تكلفة كل شئ لم يتم القيام به بشكل جيد من المرة الأولى،وحساب الفقد.

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم يستلزم ما يلي(١):-

(١) تبني فلسفة واستراتيجية للتعليم تحقق الجودة الشاملة،والعمل علي نشرها في المجتمع وفي منظمات المعلمين والمدرسة ، شريطة أن يراعي في هذه الفلسفة رضا الطالب والتركيز علي العمليات بدرجة التركيز علي النتائج، وتحتسب الأخطاء والوقاية منها قبل وقوعها .

(٢) وضع أهداف محددة قابلة للتطبيق متناسبة مع توقعات الأفراد لتحقيق الجودة الشاملة .

(٣) وضع سياسات تعليمية قومية واضحة لتحقيق الأهداف .

(٤) توصيف جميع الوظائف التعليمية بما فيها وظائف مدير و ناظر المدرسة .

(٥) وضع شروط لشغل الوظائف التعليمية يتوفر فيها الموضوعية ووفق أسلوب علمي .

(٦) توفير مدخلات جيدة وتطوير الأداء التعليمي وتصحيح الأخطاء والعيوب باستمرار لتحسين العمل.

(٧) ربط المدرسة بما حولها، وخلق مناخ تنظيمي يشجع علي الجودة الشاملة.

(٨) التعبئة وذلك باتاحة فرص المشاركة للعاملين في العمل التخطيطي والتنفيذي ومشاركة أولياء الأمور في التوجيه والمتابعة وهذ يقتضي التطبيق الفعلي لمعني التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار وفي التنفيذ .

---

(١) احمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، مرجع سابق، صـ صـ ٤٢٤ -٤٢٨ .

(٩) وضع نظام لتوجيه العاملين ورفع مستويات الأداء بما يسهم في التحسين المستمر داخل المدرسة ٠

(١٠) وضع نظام للرقابة علي الأداء للوقوف علي مدي تحقيق الجودة الشاملة.

وتدعيما لهذه الإجراءات يتطلب التطبيق السليم لهذا الأسلوب استخدام التكنولوجيا الإدارية والسلوك الاداري المناسب .وهذا يفرض علي مدير/ناظر المدرسة الأخذ في الاعتبار ما يلي [(١)]:-

(١) صياغة فلسفة المدرسة وربطها بالسياسة التعليمية، بما يبرز فاعلية العمل بها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المأمولة والدراسة التحليلية للمدرسة كوحدة تعليمية مستقلة من حيث المدخلات، العمليات، المخرجات والقدرة علي ربط مستوي الأداء في المدرسة بتوجهات مستقبلية تعبر عن مسيرة التنمية مع تحديد الأهداف الخاصة بالمدرسة وضوابط العمل التنظيمي في إطارها والمعايير المحققة لها ٠

(٢) فتح قنوات بين المدرسة والمجتمع المحلي والمستويات الإدارية الأعلى، والتزام إدارة المدرسة بتنفيذ أهداف ومعايير الجودة في تنظيم البرامج التربوية وانتقاء المواقف التعليمية في ضوء استراتيجيات واضحة ومحددة المعالم، من حيث مراحل التنفيذ ومسئوليات الأفراد والزمن المتوقع، وعمل المدرسة علي خلق مناخ يشجع علي التعاون والعمل في فريق، وزيادة دافعية الأفراد ادراكاً لواجبات رسالتهم التربوية وشعوراً بمسئولياتهم في تحقيق الأهداف المأمولة، مع حسن توظيف المعلومات، بيانات إحصائية ونتائج دراسات وبحوث علمية والاستفادة منها في إدارة الجودة الشاملة ٠

---

(١) عبد الودود مكروم ،"الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ،" دراسة تحليلية"، في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمة "، مجلة كلية التربية ،(تصدر عن كلية التربية جامعة المنصورة) العدد ٣٢ ، سبتمبر ١٩٩٦م ، صـ صـ ١٤٤-١٤٧ ٠

(٣) تصميم برنامج للتدريب يواكب كل تطور جديد في طرق الأداء والتكنولوجيا وتحقيق التكامل بين النظامين الفني والاجتماعي. ومن خلال نظام إداري يركز علي الوفاء باحتياجات كل من العملاء والعاملين.

(٤) التقويم الذاتي المستمر في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الجودة الشاملة،وتنمية إحساس العاملين بأهمية الالتزام بالجودة الشاملة والعمل علي استمرارها بما يثري فعالية العملية التربوية ويرفع كفاءة المدرسة، مع اشتراك الطلاب وأولياء الأمور والموجهين ورؤساء القطاعات في عملية التقويم،واستخدام معايير وقياسات ضبط الجودة من الناحيتين الكمية والكيفية في ضوء المفاهيم التربوية السليمة .

والأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الإدارة يحل إشكالية التعارض بين النوعية والكمية، حيث إن النوعية التربوية تشكل أحد القضايا المصيرية في مستقبل المجتمعات المعاصرة، فقد أدركت أمم عديدة مثل بريطانيا، وفرنسا، وأمريكا ان مصيرها رهين بجودة تربية الأجيال من اجل تحقيق الأفضل في كافة المجالات لتحقيق الصدارة التاريخية والحضارية، وإدارة الجودة الشاملة في علاقتها بمدخلات النظام التعليمي وتعمل كضوابط للتنظيم بين هذه المدخلات، بالاستثمار الأمثل لها وحسن انتقائها وتوظيفها وفي علاقتها بالعمليات التربوية المختلفة، وهي في شأن المؤسسة التعليمية تعمل علي إثراء الروح المعنوية للعاملين بها وفي علاقاتها بمخرجات النظام التعليمي فإنها تعتبر كمعايير لتقييم الأداء وتقدير كفاءة الإنجاز في ضوء تحقيق متطلبات التنمية المطلوبة، كما تمثلها حاجات المستفيدين .

ومن هذا المنطلق يتضح أن الادارة المدرسية في حاجة إلي مدير /ناظر له القدرة علي التخلق بمتطلبات تحقيق الجودة الشاملة . لأنه مع إيمان كل من مدير وناظر مدرسة

التعليم الأساسي بأن الإدارة هي مهنة المهام الصعبة. وهي القادرة علي أن تصنع أي تقدم أو تغير فلابد له أن يتنبني أساليب قادرة علي التحويل من الطرق القديمة في الإدارة. إلي أساليب إدارية قوية تتميز بالحداثة. تتناسب مع العصر الحالي.ومنها بالطبع إدارة الجودة الشاملة. التي تمكنه أن يساعد علي زيادة قدرة النظام التعليمي علي المستوي المدرسي، علي الإدارة المتطورة المطلوبة حالياً.

١٠- أسلوب الإدارة الاستراتيجية:-

تعد الإدارة الاستراتيجية استجابة طبيعية .ورد فعل مباشر لمتطلبات المجتمع وحاجتة إلي الإصلاح والتطوير. لذا فإنها دائماً ما تكون نابعة من الواقع المراد تعديله ومن متغيرات العصر المؤثر علي المجتمع، ومن الرغبة القوية للحاق بركب التقدم العلمي وتقوم الإدارة الاستراتيجية علي توفير إطار لنظم المعلومات الإدارية. تقدم البيانات اللازمة والمعلومات التي تساعد علي التطوير. كما أنها تتضمن بما تشمله من تخطيط استراتيجي وضع أهداف وأغراض وسياسات. مع التأكيد علي أهمية العمل الجماعي انطلاقاً من ان الإدارة الاستراتيجية عمل قيادي من أبرز أهدافها التغيير والتحسين وتكوين المبادرة الاستراتيجية المتطلعة للمستقبل (١).

ويعرف كوتلر "*Kotler*" الإدارة الاستراتيجية بأنها "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة(٢)".

---

(١) احمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية و الممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق ص ١٦٠ .

(٢) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة الطبعة الثانية، ١٩٩٧م ، ص ٥٢ .

ويؤكد هذا التعريف علي ربط المؤسسة التعليمية بالمجتمع المحلي المحيط بها .وهذا يفرض عليها رسم الخطط وتحديد التوجهات ثم اختيار المناسب من الوسائل وأساليب العمل بصورة تحقق التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة.

كما يشير التعريف أن الادارة الاستراتيجية تتكون من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض،وهذه العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف وميدان الأعمال ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها .

أما عن علاقة هذه الإجراءات ببعضها فيتضح من خلال النظر إلي الادارة الاستراتيجية علي أنها استراتيجيات وقرارات، وأن رسالة المنظمة تحدد أهدافها وغاياتها، وأن الربط بين المنظمة والبيئة الخارجية يمثل شرطاً ضرورياً لبناء الاستراتيجيات .ويفرض هذا ضرورة التقويم والمراجعة (١) .

ويعد كلا من المراجعة والتقويم مكونين أساسيين في الإدارة الاستراتيجية.ويؤكد هاردي "*Hardie*" علي ان التقويم ينبغي ان يكون شاملاً ونسقياً وموضوعياً وعلي فترات،ومقنن، بالإضافة إلي أنه يكون تقويماً استراتيجياً يهتم بالاتجاهات الاستراتيجية للمدرسة وتقويماً تكتيكياً يهتم بتنفيذ خطة تطوير أو تنمية المدرسة، كما يهتم بمدي زمني متوسط في حدود عام واحد، وتقويم إجرائي يعني بالتقويم لفترة متوسطة أو قصيرة من يوم إلي عام دراسي، وارتباط التقويم بالإدارة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً لتحسين الأداء المدرسي بما يعكس وحدة العملية الإدارية(٢).

---

(١)عبد السلام أبو قحف،مرجع سابق ، صـ صـ ٦٤- ٦٦ .
(٢)احمد إسماعيل حجي ، إدارة بيئة التعليم و التعلم ، النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة ، مرجع سابق صـ صـ ١٦٠ ــ ١٦٣ .

أما عن أبعاد أسلوب الإدارة الاستراتيجية فهي تتضمن ما يلي:-

(١) الرؤية "*Vision*" وهي تصورات متكاملة مبنية علي مجموعة من المبادئ والأسس والمرتكزات المهنية والمعرفية والمهارية والمعيارية، وذلك في ضوء مراعاة القوي والعوامل الثقافية السائدة في المجتمع، وتتحدد الرؤى الإدارية من خلال المناظير الفلسفية والاجتماعية والاقتصادية والتنموية والسيكولوجية والايكولوجية ومن خلال الاتجاهات العالمية .

(٢) الرسالة "*Mission*" وهو سبب وجود المنظمة والغرض الأساسي لها وتعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ورسالة المنظمة تساعد علي معرفة فلسفتها ومسئولياتها الاجتماعية ومن العوامل التي تؤثر علي رسالة المنظمة التغير في العوامل والقوي البيئية، ومدي وفرة الموارد اللازمة للمنظمة ونظام القيم أو المعايير التي تحكم توجهات الإدارة .

(٣) الهدف "*Objective*" وهو أمل تسعي المنظمة إلي تحقيقه في الأجل الطويل فالهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه،ومن الواجب ان تكون الأهداف قابلة للقياس والتجديد والبساطة والوضوح في صياغتها وتصنيفها علي أساس الفترة الزمنية المحددة لإنجازها وتحديد الأهداف يساعد في تحدي بيئة المنظمة ورسالتها والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار، تقييم الأداء علي كافة المستويات.

(٤) الاستراتيجية "*Strategy*" ويراها براون، و أوكونور "*Brown and Oconnor*" بأنها" تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد، ثم اختيار البديل المناسب". كما يعرفها جلوك وجاويش "*Glueck and Jauch*" بأنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم

تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة " فهي برنامج عام يحتوي علي عدد من المسالك. وكذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف(١) .

وتمر عملية الإدارة الاستراتيجية بعدة خطوات مهمة لتنفيذها بفاعلية وهي(٢):-

١) تحليل الموقف الحالي وتشمل الرسالة والأداء في الماضي والحاضر والمشكلات التي واجهت المنظمة .

٢) النظرة الشاملة للمستقبل. بتحديد التوقعات المستقبلية والأهداف التي نأمل بلوغها في الأجل الطويل .

٣) وضع البدائل الاستراتيجية المستقبلية في ضوء الرسالة والأهداف طويلة الأجل ثم اختيار أفضل البدائل .

٤) تنفيذ الاستراتيجية وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم وملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية.ومن أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات.

٥) التقييم والرقابة وهي خطوة مهمة تمثل تحدياً يواجه الإدارة للتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الأهداف .

ويمثل هذا الاتجاه طريقاً مهماً لتحقيق النجاح في مجال الإدارة عامة والإدارة المدرسية خاصة وللعمل به بنجاح فلابد من الالتزام بركائز مهمة عند تطبيقه تتمثل فيما يلي(٣):-

---

(١) عبد السلام ابو قحف ، مرجع سابق ، صـ صـ ٢٩ ـ ٥٤ .
(٢)المرجع السابق ، صـ صـ ٧٧-٧٩ .
(٣)فهد إبراهيم الحبيب ، مرجع سابق ، صـ صـ ٢٧١ ـ ٢٧٢ .

(١) تحديد الأهداف التربوية لمجال الإدارة المدرسية تحديداً وظيفياً قابلاً للتنفيذ وليس تحديداً عاماً وعائماً.

(٢) وضع قاعدة معلومات تشمل أولويات الاهتمام والمناهج الواجب إتباعها والمدة الزمنية، ومع توفر الإمكانات البشرية والمادية المطلوبة .

(٣) التنظيم باعتباره وسيلة فعالة تسعي إلي تحويل الأهداف والخطط إلي خطوات إجرائية. فالتنظيم ضروري لتنظيم المسئولية بين الأفراد كما انه يعمل علي إيجاد المعايير المقننة، والضوابط التي تضمن سير العمل بنجاح .

(٤) التنسيق والتعاون ليتم التوجيه السليم نحو المشكلات القائمة بالمدرسة .

(٥) تهيئة المناخ المناسب لتحقيق النتائج المرجوة والوصول إلي تحقيق الأهداف .

(٦) المتابعة لعملية التنفيذ وهي مرتكزمهم لتحسين الأداء وتقليل الفاقد من الإمكانات البشرية والمادية المتاحة.

(٧) التقويم وهو يساوي في أهمية تحديد الأهداف فهو بمثابة مقياس عميق للتعرف علي جوانب القوة والضعف في الإدارة .

والمدير أو الناظر الناجح ادارياً، هو مخطط ناجح وصاحب نظرة بعيدة المدى يتحقق له ذلك النجاح بطريق الاتصال المباشر بالمخططين والقراءة الجيدة للخطط الاستراتيجية للمدرسة وكيفية تنفيذها، والقدرة علي التخلص من الأنظمة والسياسات والأفراد والبرامج والاتجاهات القديمة، والتي لم تعد تصلح لواقعنا الحالي، والقدرة علي التشجيع والجرأة والابتكار والتجديد وتقييم المواقف والأعمال بنظرة شمولية.وهذا ما قد يوفره له اتجاه حديث مثل الإدارة الاستراتيجية .

تعقيب :

من خلال العرض السابق للاتجاهات العالمية الحديثة في العمل الإداري وضح أن الإدارة المعاصرة تعكس التشابك بين العديد من العلوم، واستفادتها من عدة علوم مثل العلوم البيولوجية (مفاهيم النظم)وعلم الاقتصاد (مفاهيم الكفاءة والفاعلية والإنتاجية)وعلم النفس (كثير من المفاهيم المتصلة بالسلوك الإنساني)ويعني ذلك أن الإدارة المعاصرة تشتمل علي مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإداري، وعليه يمكن القول أن تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي يتطلب مراعاة هذا. وأن الأخذ بأي من هذه الاتجاهات أو الأساليب يقتضي الأخذ في الحسبان مراعاة ما يلي :-

(١)العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والثقافية المؤثرة علي أي منظمة داخل المجتمع وعلي السلوك الإداري فيها .

(٢) واجبات ومسئوليات القائم بالإدارة وبخاصة ما يتصل منها بالسلطة والصلاحيات المخولة له للقيام بهذه الواجبات والمسئوليات.

(٣) مهام العمل وواجباته والقواعد والنظم والقوانين المنظمة لهذا العمل والهيكل التنظيمي وخطوط السلطة وعمليات الاتصال وأسلوب اتخاذ القرارات وتقويم الأداء وغيرها .

(٤) حاجات العاملين وأهدافهم واتجاهاتهم وقدراتهم وكفايتهم والفروق الشخصية بينهم، وإعدادهم المهني والعلاقات الإنسانية معهم والروح المعنوية بينهم وتفاعلاتهم ووجباتهم الوظيفية وغيرها [١].

---

(١)محمد احمد عوض ، نبيل سعد خليل ، مرجع سابق ، صـ صـ ٢٢٢ ــ ٢٢٣ .

مما سبق يتضح صعوبة تفضيل أحد الأساليب الإدارية علي غيره أوالعمل بأسلوب واتجاه واحد في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف.ولكن يمكن القول والتقرير أن طبيعة العمل والنتائج المطلوب تحقيقها، وشخصية القائد أو المدير، وبيئة المؤسسة (المدرسة) والقيم والتقاليد التي تحكم العاملين فيها هي التي تحدد الأسلوب المناسب للإدارة والقيادة في الظروف المختلفة .وهذا بدوره يقتضي تصميم أداة للاختيار ذات أوزان نسبية لما أسفرت الدراسة التحليلية لهذه الاتجاهات والأساليب الإدارية التي أخذت بها الدول المتقدمة وشبه المتقدمة . وأري أنه علي المسئولين عن عملية الاختيار إتباع الأتي :-

(أ) ضرورة إدخال مقررات متخصصة تتضمن مهارات أسلوب إدارة الوقت ضمن إعداد واختيار المديرين، مع الاستفادة من خلاله باتجاه الإدارة بالأهداف، وإدارة التفويض •

(ب) مع تبني المجتمع المصري للسياسة الديمقراطية كنظام اجتماعي أصبح ضرورياً الأخذ بأسلوب الإدارة بالمشاركة، والإدارة بالاتفاق لتحقيق مبدأ الديمقراطية في العمل و اتجاه الإدارة كنظام اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية •

(حـ) لإيجاد عنصر الفاعلية و الكفاءة في الأداء لمدير/ناظر المدرسة، لزم الأخذ بأسلوب تحليل النظم، فهو في جوهره اتجاه فلسفي فكري يستطيع الاداري من خلاله أن يعالج المواقف والمشكلات اليومية في عملة، بجانب انه اتجاه مفتوح ومتفاعل مع البيئة•

(د) من الاولويات العليا التي يسعى إليها نظام التعليم المصري في الوقت الحاضر، قضية جودة التعليم وإدارتة بالمدارس، مما أبرز أهمية الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة لاحتوائه علي الطرق العلمية في كيفية الأداء الجيد للعمل و تنظيمه•

(هـ) لتحقيق الرؤيا البعيدة المدى، والتخطيط الناجح، وعنصر الابتكار والتجديد والتقييم الجيد للمواقف من قبل مدير/ناظر المدرسة، دعا ذلك للإهتمام بأسلوب الإدارة الاستراتيجية الذي يحقق هذه العناصر بيسر وسهولة، وأن يتم التحقق عند عملية الاختيار من معرفة المرشحين للإدارة المدرسية لهذه الأساليب الحديثة وكيفية تطبيقها عند اختيار الشخص المناسب لتولي مهام وظيفة مدير/ناظر مدرسة ·

(و) الأخذ في الاعتبار ما خلفته الأساليب الإدارية في مصر خلال الفترات السابقة من مفاهيم ومجالات للعمل وواجبات ومسئوليات وكيفية التعامل معها والمحاسبية للذات وللآخرين في مجال الادارة . وهذه النقطة الأخيرة يتناولها المؤلف بالتحليل في الفصل التالي ·



الفصل الثاني
واقع الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ومتطلبات تطويرها

مقدمة : -

استكمالاً للعرض السابق الذي تناول فيه المؤلف جانباً من جوانب الهدف الرئيسي للدراسة والمتمثل في محاولة تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي في مصرفي ضوء الاتجاهات العالمية. يتناول هذا الفصل مبررات اللجوء إلي التطوير، وهذا يقتضي الوقوف علي جذور المشكلات التي دفعت المؤلف للقيام بهذه الدراسة، ولن يتحقق ذلك ما لم يتم الكشف عن القوي والعوامل الكامنة خلف هذه المشكلات.

فمن المعروف أن نظام الادارة المدرسية يشتق مقوماته من الادارة التعليمة السائدة في إدارات ومديريات بل والإدارة العامة للدولة، والمجتمع، وذلك لأنها الترجمة الحية للخيوط العامة التي تحكم النظام المجتمعي، ومن هنا بساطتها وبساطة التعبير عن قضاياها والتشابه الواضح فيما يكتب حول قضاياها، وهكذا الإدارة المدرسية، لذا فمن المتوقع أن تحمل إدارة اليوم أثار الماضي وعناء الحاضر، وقد تحمل بعض الإدارات مقياساً للتقدم الحضاري يشمل كل الجوانب .

حقيقة أن تطور الادارة المدرسية في مصر تناوله الكثير من الباحثين؛ لذا فان تناول ذلك يعد تكراراً لا مبرر له؛ لذا فضل المؤلف تناول مبررات التطوير لأساليب ومعايير اختيار المديرين والنظار من خلال تناول القضايا المتصلة بهذا الشأن ابتداء من مفهوم الادارة المدرسية كقضية جدلية تكلم فيها الكثير واختلفوا في محدداتها إلي ميادين العمل بها ومما

تتكون، وجوانب الادارة المدرسية، وواجبات ومسئوليات القائمين بالإدارة المدرسية من مديرين ونظار، وذلك دون إهمال للأساليب والمعايير المستخدمة حاليا في اختيار مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي وسبل إعدادهم وتقويمهم، وختام ذلك بتقويم يوضح أين توجد مصر الأن وذلك قبل الدخول إلي ما يستخدم في الدول الممثلة للأنماط الإدارية السائدة في المجتمعات البشرية.

أي ان هذا الفصل يتناول ما يلي:-

أولاً : مفهوم الادارة المدرسية : -

تطورت الادارة المدرسية بصورة جعلتها تختلف كليةً عن البدايات الأولي للإدارة المدرسية في أي مجتمع . وذلك علي الرغم من ان أنماطها وأساليبها وميادينها وعملياتها المتبعة في المدارس المصرية تحمل الكثير مما نقل إلي المدارس العالية والتجهيزية والمبتديان المصرية في عهد محمد علي .

ويرجع تطور مفهوم الإدارة المدرسية علي نحو سريع إلي تطور مفاهيم إدارة الأعمال والصناعة من جهة، وتوافر عديد من الدراسات والبحوث في ميدان الإدارة المدرسية من جهة أخري.

وتعد الإدارة المدرسية موضوعاً متخصصاً من موضوع أكثر شمولاً وهو الإدارة العامة فالإدارة المدرسية والإدارة العامة تتفقان في الإطار العام، أما فيما يتصل بالتفاصيل. فان الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية التي تقوم بها الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها والإدارة لكي تكون وظيفية فإنها تختلف من طبيعة عمل إلي آخر، ومن مؤسسة إلي أخري أي أنها تختلف بإختلاف العمل وطبيعته وعدد العاملين به ونوعياتهم، ومناخ العمل

وتكنولوجيا العمل ذاته، وهذا يجعل إدارة مدرسة التعليم الأساسي تختلف عن إدارات مؤسسات أخري(١).

فالإدارة المدرسية تتضمن عملية التيسير لأمور التربية في إطار محدد هو المدرسة ومن ثم فان ما يمكن أن يقال في إطار خطوط عامة عريضة في الإدارة التعليمية. لابد أن يقال في الإدارة المدرسية تفصيلاً وأكثر إجرائية، و هذه التفصيلات لابد أن تختلف من مدرسة لمدرسة لأن أمر الإدارة المدرسية إنما يتوقف علي (البيئة) التي تعمل فيها المدرسة وطبيعة مدير وناظر المدرسة القائم بالإدارة وتسير العمل بها.

ويقصد بالإدارة المدرسية هي: "مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد عن طريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة والوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين والرواد والموجهين والإداريين أي أن كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية"(٢)

ويؤكد هذا التعريف علي العمليات الإدارية ومايتطلبه تنفيذها من تعاون ومشاركة وفهم، كما يوضح أن الادارة المدرسية بناء يوجد علي قمته المدير /ناظر المدرسة ويساعده الوكلاء والمدرسون الأوائل ويوجد في قاعدته باقي المرؤوسين بما فيهم العاملين في النواحي الفنية والإدارية .

ولا يختلف تعريف الادارة المدرسية من المنظور السابق كثيرا عن تعريفها علي أنها "جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط

---

(١)نبيل سعد خليل، "المشكلات التي تواجه مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"،مرجع سابق ص٢٨ .

(٢)حسن مصطفي وأخرون ، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، الطبعة الرابعة،القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٨٣م ص ٢ .

وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم لتحقيق أهداف المنظمة"[١].وذلك لأن هذا التعريف يضيف إلي البناء ومتطلبات العمليات توضيحا لهذه العمليات التي لها طابع وظيفي.

كما تعرف الإدارة المدرسية بأنها "كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل المدرسة، وهذا يعني أن الإدارة المدرسية عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تقدم التعليم فيها "[٢].

ويربط هذا التعريف الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية و الادارة العامة للدولة حيث تقوم الادارة العليا المتصلة بالتعليم -والساعية إلي الاستفادة من ثماره - بوضع النماذج والتي توجه التعليم في الدولة لتحقيق الأهداف العليا . أما مسئولية التخطيط والتنسيق والتوجيه لتحويل هذه النماذج المختارة إلي واقع فهو مسئولية الادارة المدرسية

ومن النماذج المختارة التي تسعي الادارة المدرسية إلي تحويلها لواقع ملموس توفير الفرص التعليمة لكافة أبناء المجتمع المحلي ، مثل هذا النموذج المستهدف تقوم الادارة المدرسية بتعبئة المدرسة و مصادرها لتحقيق ما يصبو إليه المجتمع وبما يتمشى مع فلسفتة وواقعه.وفي هذا لا تقتصر الادارة المدرسية علي رواد المدرسة من المتعلمين بل أنها تصبح مصدراً إشعاعياً ومؤسسة للتربية المستمرة، لإتاحة الفرص التعليمية للجميع بصرف النظر عن الأمور المتصلة بالجنس أو العنصر أو الدين أو غيره، فهدف الإدارة المدرسية توفير

(١)صلاح عبد الحميد مصطفي، مرجع سابق، ص١٥ .
(٢) أحمد ابراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية(دراسة نظرية وميدانية)، الإسكندرية:مكتبة المعارف الحديثة ١٩٩٧م، ص٥ .

أفضل السبل لنجاح (التعليم)و(التعلم)، ولتحقيق أهداف التربية والإدارة، لذلك فهي وسيلة وليست غاية، وهي دعامه أساسية لنجاح العملية التعليمية[(١)].

كما تعرف الإدارة المدرسية أنها"الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة)إداريون وفنيون، بغية تحقيق الأهداف التربوية، داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلي أسس سليمة"[(٢)].

ويؤكد هذا التعريف علي عدم العشوائية في الادارة المدرسية . فالإدارة المدرسية عندما تقوم بتعبئة كافة الإمكانات والطاقات والجهود من أجل تحقيق الفرص التعليمية مثلا-لا تترك للعشوائية مجالاً؛ بل تقوم بالتنسيق بين كل هذا ، ومن ثم فإنها تمثل"جميع الجهود والأنشطة والعمليات الإدارية التي يقوم بها المدير/الناظر بمدرسته مع العاملين معه من مدرسين وإداريين، بغرض بناء الطلاب من جميع النواحي، بحيث يستطيع أن يتكيفوا مع المجتمع ويساهموا في تقدمه"[(٣)].

وعلي هذا الأساس يمكن القول بأن الإدارة المدرسية لها أهميتها لكل تلميذ في المدرسة لأنها تعمل علي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يتطلع إليها المجتمع ويراقبها بدقة، هذا بجانب الكثير من الاتجاهات الحديثة في التربية التي تعمل الإدارة المدرسية علي غرسها في نفوس التلاميذ داخل المدرسة.

ويري فريق آخر أن الإدارة المدرسية الحديثة يركز مفهومها علي النظرة الشمولية التي ينظر فيها إلي المدرسة علي أنها نظام اجتماعي مفتوح مؤلف من عدد من العناصر

---

(١)إميل فهمي شنودة،أحمد إسماعيل حجي، إدارة المدرسة الابتدائية، المستوي الثالث لتأهيل معلمي الحلقة الأولي القاهرة: وزارة التربية و التعليم بالاشتراك مع الجامعات المصرية، ١٩٨٧م ص ص ١٨-١٩٠
(٢)عبد الغني النوري، مرجع سابق، ص ٢٩٨ .
(٣)محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ٢٩ .

المتميزة المرتبطة ببعضها البعض بعلاقات تبادلية من جهة، كما يرتبط في الوقت نفسه بالمجتمع المحلي أو البيئة المحيطة بها بعلاقات متبادلة من جهة أخري، بحيث يقوم المجتمع بمد المدرسة بالإمكانات والموارد اللازمة لكي تمارس أنشطتها وتحقق أهدافها مقابل أن تقوم المدرسة بتزويده بمخرجات بشرية ومادية تتمثل في الخريجين من الطلاب وغيرها من البرامج والأنشطة الاجتماعية التي تسهم المدرسة فيها بما يحقق الأهداف الاجتماعية والتربوية المتوخاه منها(١).

وبتحليل مفهوم الإدارة المدرسية يتضح أنها تؤكد علي عدة أمور مهمة منها:-

(١) إن الإدارة المدرسية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة، وعلي رأسهم مدير/ناظر المدرسة علي نحو متكامل ومتعاون ·

(٢) أن المهام الأساسية المختلفة (المهام الجزئية) لأفراد الإدارة المدرسية تشتق من المهمة الرئيسية وهي بناء الطلاب بناءً متكاملاً من كافة النواحي العقلية والنفسية والاجتماعية والاخلاقية·

(٣) هناك مجموعة عمليات أساسية لمدير/ناظر المدرسة وهي التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم·

(٤) إن الإدارة المدرسية تتضمن في جانب كبير منها نشاطاً انسانياً متكرراً ومستمراً يشمل كل مستوياتها، فهي تمثل عنصر حركي وقوة دافعة رئيسية في عمليات التنمية الشاملة وفي كل مظاهر النشاط الإنساني (٢).

---

(١) عبد الرحمن بن أحمد صائغ، مرجع سابق، ص ٢٨٨ ·

(٢) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٨م، ص ٧ ·

(٥) إن الإدارة المدرسية تتميز عن إدارة أيه مؤسسة أخري بعدة مميزات واختلافات في نفس الوقت وهي [(١)]:-

(أ) **حتمية وجودها**: فالخدمات المتوقعة من المدرسة والخدمات المفروض أن تقدمها هذه المؤسسات وإرتباطها بالمنزل وآمال الآباء وتطلعات الأبناء والحاجة إلي مواطن صالح، يمثل ضرورة ملحة لرفاهية المجتمع وتقدمه، بل ضرورة أكثر إلحاحاً من ألوان أي نشاط آخر.

(ب) **المنظور الجماهيري**: ويعني به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى، فالمدرسة لها اتصال مباشر بأغلى ما يملكة المجتمع- الأبناء-وهذا يجعل تعامل الإدارة المدرسية مع كثير من الفئات والأجهزة الاجتماعية تتطلب تفهماً وتعاوناً.

(جـ) **تعقد الوظائف والفاعليات**: فالإدارة تتضمن مستوي فنياً ودرجة من تعقد العمليات تفوق أي معدل في إدارة مؤسسة أخري، وهذا التعقيد يؤدي إلي كثير من المشاكل التنظيمية والتنسيقية، بجانب تعقد القيم الاجتماعية والثقافية والأيديولوجيات التي تتعامل معها الإدارة المدرسية.

(د) **التأهيل الفني والمهني للعاملين**: فهناك أمور مثل القيم المهنية وأحكام ومهارة الاتصال وغيرها، تزيد من تعقيد الإدارة المدرسية تحتم عليها أن تتضمن درجة عالية من التأهيل المهني للعاملين.

(هـ) **مشكلات القياس والتقويم**: فهي أكثر صعوبة في الإدارة المدرسية من معظم المواقف الإدارية الأخري، لتأثرها بقوي خارجية في المجتمع بمؤثراته الثقافية

---

(١) محمد حسنين العجمي، الادارة المدرسية ، القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م، صـ صـ ٣٨ – ٤٠ .

والحضارية مما يجعل عملية قياس أثر المدرسة وحدها عملية صعبة مما يجعل للإدارة المدرسية طابعاً مميزاً.

(و) **التحكم النوعي:** فهو يختلف في الإدارة المدرسية عن إدارة أي مؤسسة أخري فقلما يمكن التحكم الكيفي والنوعي في الإدارة المدرسية.

في ضوء ما سبق أمكن معرفة ماهية ومفهوم الإدارة المدرسية، وما يميزها عن نوعية الإدارات الأخرى، كما أتضح أنها ليست غاية في حد ذاتها، إنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية التي تسعي الدولة إلي تحقيقها، وأنها متعددة المسئوليات ومتشعبة الجهود فبصلاحها تصلح العملية التربوية، وبفشلها تضار، لذلك فالإدارة المدرسية مسئولة عن النتائج التي تتم من خلال أشخاصها ورجالها الذين هم إما أن يكونوا تقليديين يحافظون علي المناصب والوظائف، أو أنهم مجددون ومبدعون يفكرون في كل ما هو جديد ومفيد يرتقي بالأداء، ويحقق أفضل النتائج ويهتم بالجودة في تقديم الخدمة.

ويعرف المؤلف الادارة المدرسية علي أنها : مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يقوم بها مجموعة من الافراد يشكلون فيما بينهم جهازا بيروقراطيا متخصصا رغم ممارستهم لهذه العمليات وما يرتبط بها من وظائف في جو من التعاون والاحترام، ووفق الفلسفة الخاصة النابعة من حاجات المجتمع، للوصول إلي الأهداف التربوية التي تحقق أهداف المدرسة.

ثانياً : ميادين عمل الإدارة المدرسية ومم تتكون : -

يتناول المؤلف في السطور التالية الصورة التي وصلت إليها ميادين العمل في الادارة المدرسية في الوقت الحالي ومما تتكون.

أ- ميادين عمل الادارة المدرسية:-

أتضح من مفهوم الإدارة المدرسية انها جهاز متكامل من العاملين. وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسئولية، غير أن هذه الجماعة في أداء المهمة، لا يتنافي مع الرأي الذي يؤكد أن توافر القيادة الصالحة في المدرسة، المثلة في مديرها وناظرها عامل أساسي يمكن المدرسة من النجاح في تأدية وظيفتها وتربية أبنائها وخدمة بيئتها .

وتعمل الإدارة المدرسية في تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسة هي[1]:-

١- **علاقة المدرسة بالمجتمع:** *School –Community ReLationships* فالمجتمع أنشأ المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف علي مدي ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه واضعه في اعتبارها خصائص المجتمع وإمكاناته، ومدي طموحه وتطلعاته، وما يتوقعه المجتمع منها.

ولما كانت المدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، لان كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج المدرسة، لذا فقد أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر علي المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة هذا المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة.

---

(١) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك محمود، مرجع سابق، صـ صـ ٧١-٧٤ .

وتأتي أهمية دور مديري /نظار المدارس في هذا المجال من خلال ممارستهم للإدارة المدرسية مع مجموعات متنوعة يصل عددها على الأقل إلي ستة هم:(رؤساء- موظفون إداريون(أي مرؤوسوهم)- المعلمون وهم أيضاً مرؤوسوهم لكنهم في نفس الوقت يعتبرون زملاءهم في المهنة- تلاميذ مدرسهم- أولياء أمور التلاميذ، وأخيراً الجمهور العام)، وهذه العلاقات والتعاملات التي تربط مدير/نظار المدرسة بهذه المجموعات المتنوعة من الناس تتميز في بعض جوانبها بالتقارب والتداخل الكبير إذا قورنت بعلاقات وتعاملات أي رجل إدارة في الميادين الأخرى(١) .

٢- تطوير المناهج: *Curriculm Development* ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوي، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار علي تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ، وتطوير محتوي ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام علي المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكره، ولاشك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوي وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية.

فحيث أن التعليم هو القوي المحركة والدافعة والمؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى وهو أيضاً العملية التربوية والاجتماعية التي تغذي المجتمع بمختلف كوادره الفنية اللازمة كان ضرورياً أن تكون أهداف هذا التعليم محققه أولاً علي المستوي الإجرائي وهو الإدارة المدرسية، ومن خلال ذلك كان ضرورياً وجود نوع من التنظيم الإداري المتطور بقيادة

---

(١)محمد محمد علي خضراوي، "بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير جامعة أسيوط، كلية التربية،١٩٩٦م، ص ١٥٠ .

متطورة، يكون قادراً علي إدارة العملية التعليمية داخل المدرسة و إدارتها بما يؤدي إلي تحقيق أهدافها و أهداف التعليم و التربية التي ينشدها المجتمع (١).

ويقتضي هذا وجود قيادات متطورة في مختلف مستويات الإدارة التربوية تهيئ للمناهج النجاح وبما يسهم في تحقيق أهداف التعليم وبلوغ مراميه، ذلك لأنه في ظل متطلبات التربية الحديثة، تطور مفهوم المنهج ليساير نمو الوظائف التي أسند للمدرسة القيام بها، وفي اتجاه التطور أيضا سار علماء الإدارة التربوية والقائمون عليها باحثين عن الصفات والقدرات التي يجب أن تتوافر في المناهج والمقررات الدراسية ٠

٢- **شئون الطلاب:** *Pupil Personnel* لما كان الطلاب يمثلون العامل الأول والأخير بالنسبة للإدارة المدرسية،ولولا الطالب وغاياته وأهدافه، لما عرفت الإدارة المدرسية ومام اكتشافها، ولكن الطالب تعامل مع الإدارة علي أساس أنها السبيل الوحيد الذي يوصله إلي ما تربو إليه الطموحات والآمال،فهو لا يقوم بأي عمل إلا من أجل غاية معينة، لذلك فإن المحرك الأول بالنسبة للطالب هي غاياته التي يسعى إلي تحقيقها وقد تختلف هذه الغايات عن بعضها البعض، فمنها ما يستطيع الطالب الفرد أن يحققها عن طريق جهوده الفردية، ومنها ما يريد العون والمساعدة من أناس آخرين ليقوي علي تحقيقها(٢).

لذا تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ، فهي إلي جانب إشرافها علي تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية

(١) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ٢٦ ٠
(٢) حسن أحمد الحياري، الإدارة في ضوء الفكر الإسلامي، مجلة كلية التربية، جامعه المنصورة، العدد ٢٤، يناير ١٩٩٤م، ص ٣٣٥ ٠

كما تؤدي أيضا خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر علي أدائهم التحصيلي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك علي توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضي وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم ٠

٤- **شئون العاملين:** *Staff Personnel* يعد مجال شئون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوي البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليميةووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم علي مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم، وتقويمهم، وتوفير فرص النمو المهني لهم وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها وغير ذلك، ولا يقتصر هذا المجال علي المرؤوسين من مدرسين وإداريين وغيرهم بل انه يشمل بجانب ذلك مديرو ونظار المدارس باعتبارهم الشريحة الأكبر بين العاملين في المؤسسات التعليمية(١).

من هذا المنطلق أصبح صنع مدير/ناظر المدرسة وإعداده الآن مهمة أساسية ترتكز علي قاعدة علمية متزايدة في الحجم والتعقيد وستزداد في المستقبل، فنوعية رجل الإدارة(مدير- الناظر) نفسه آخذه في التغير، فالإدارة المعاصرة لم تعد تتقبل بسهوله أن يحترف الإدارة من لا تتوافر فيه المقومات المهنية والعلمية اللازمة، كذلك فان إدارة الوقت الحاضر وإدارة المستقبل بكل ما فيها من تعقد وتنوع وعلمانية وموضوعية لن تتوافق مع منطق أن في العمل الإداري متسعاً لكل الأفراد، بل لابد أن تتحول إلي مهنة لها كل

---

(١) دلال عبد الواحد الهدهود، "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت "، سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة، المجلد ٣٧، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩١م، ص ١٤٠ ٠

المقومات التي تتمتع بها مهن أخري، ولها أشخاصها المؤهلون للعمل بها والقيام بأعبائها ومتطلباتها.

٥- **المبني المدرسي والتجهيزات:** *School Plant & Physical Facilities* يعد المبني المدرسي والتجهيزات من الميادين المهمة لعمل الإدارة المدرسية عملية الإشراف علي المبني المدرسي وإدارته وصيانته وتوفير وصيانة جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوي التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

٦- **التمويل:** *Finance* تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة و إعداد مكافآت العاملين ومرتباتهم وعلاواتهم وترقياتهم، والإشراف علي عمليات الشراء والتوريدات وعمل الميزانية الختامية و غيرها.

٧- **الهيكل التنظيمي:** *Organization. Structure* يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسة، في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، والسلطة والمسئولية والرقابة وقنوات الاتصال، وعلي الإدارة المدرسية متابعة ومراجعة بنائها التنظيمي من وقت لآخر لتلافي أي قصور في جانب من الجوانب ولتجديد نشاطها باستمرار.

آي أن مجال الإدارة المدرسية لم يعد يحتوي علي ميدان بعينة بل إتسع ليشمل كل الميادين التي تهدف إلي تحقيق الأهداف التربوية، فلم يعد دور الإدارة المدرسية دوراً إدارياً فقط، بل أصبح دورها أوسع من ذلك وأعم من خلال عملها في ميادين متعددة كما سبق توضيحه.

ومن خلال ميادين عمل الإدارة المدرسية المتعددة تعددت ادوار مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي مابين إدارية وإشرافية وقيادية وفنية، تتضمن عمل مدير/ناظر المدرسة لتطوير وتنمية المعلمين مهنياً، وتحسين وتنفيذ المناهج الدراسية، ورعاية التلاميذ بالخطط التوجيهية، والتعاون مع البيئة وغيرها من ميادين العمل الإداري المتشعبة لمدير/ناظر المدرسة(١).

فطبيعة عمل مدير/نظار مدرسة التعليم الأساسي ليست بالأمر الهين اليسير بل أنة عمل يتحدى كل ما لديه من قدرات وطاقة، ولكنه في الوقت نفسه يؤدي إلي نمو وازدهار المدرسة، وإذا أريد للإدارة المدرسية أن تبقي علي أساس أن بناءها ضروري لتجويد التعليم كان علي مدير/ناظر المدرسة أن يفهم مسألة الوضع التشريعي الناتج عن منصب الإدارة ومن ثم فعليه بوصفه قائداً تربوياً أن يساعد المعلمين كي يفهموا أن المنصب إنما وجد ليسهل لهم مهمتهم، وهي مساعدة التلاميذ علي التعلم، وعليه أن يدرك أنه يستطيع أن يجعل حياتهم اليومية ذات هدف ورسالة، بفضل استغلاله لوضعه التشريعي هذا، وأن يعمل علي تقليل الجانب المهدد من منصبة إلي أقصي حد، وتأكيد عمله بوصفه عنصرا في الفريق(٢).

لذا يعد مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي الشخصية الأساسية القادرة علي تنفيذ السياسة التعليمية التي تسعي إلي إحداث التقدم بالمدرسة و مشاركته مع العاملين معه في وضع البرامج والنظم التي يرغب في تطبيقها وتحقيقها لإحداث التغير المرغوب فيه لطريق التقدم، والجوهر الأساسي لكل ما تقدم من مطالب النجاح الإداري وتطور الإدارة

---

(١) عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية، مرجع سابق، ص ٣٠١ .
(٢) أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ١٩٩١م، ص٦ .

المدرسية هو اختيار الشخص المناسب القائد لهذه المنظومة التعليمية بمعايير وأساليب جيدة، تجعله يبقي ويستمر وجوده بحيوية، ونلمس عمله واقعاً وسلوكاً ملموساً.

ويري أخر من رجال الإدارة التعليمية أن ميادين عمل الإدارة المدرسية تشتمل علي ثلاثة ميادين أساسية هي(١):-

(١) الإدارة المدرسية والنواحي الإدارية وتشمل التخطيط – التنظيم- المتابعة الشئون المالية وشئون أخري.

(٢) الإدارة المدرسية و النواحي الفنية وتشمل المناهج وتنفيذها – الإشراف الفني تقويم العمل المدرسي .

(٣) الإدارة المدرسية و المجتمع المدرسي وتشمل تنظيم المجتمع – المدرسة ومسؤولياتها – المدرسة والبيئة والمجتمع.

وسواء أكانت ميادين الادارة المدرسية سبعة أم ثلاثة فان مسئولياتها بمدرسة التعليم الأساسي تمارس دائماً بشكل لا يتعارض مع ما تصدره الوزارة والمديريات والإدارات التعليمية من قرارات و تعليمات منظمة للتعليم، وتتولي الإدارة المدرسية دراسة المشكلات وإتخاذ القرارات التي من شأنها متابعة تنفيذ هذه القرارات، وتقويم مستوي العمل في جميع مجالات الخدمة التعليمية داخل المدرسة أوخارجها.

أ- مكونات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر:-

تتكون الإدارة المدرسية في التعليم الأساسي من عده مكونات تتدرج فيما بينها في الاختصاصات والمسئوليات وتشمل أكثر من فرد، وذلك لأن المدرسة ميدان عمل متكامل بين أفراد إدارتها تتضافر جهودهم و تتكامل فيه الخبرة التربوية إدارية كانت أو فنية

(١)عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الإدارة في التعلم،القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨١م، ص ٣٠٧

ومن ثم فإن الجهود المبذولة في ميادين عمل الإدارة المدرسية هي جهود موزعة بين أفراد هذا الفريق المتكامل.

فهناك الإدارة المدرسية ممثلة في مدير/ناظر المدرسة، ووكيل المدرسة أو وكلائها وهؤلاء يمثلون دعامة رئيسية في العمل المدرسي، وهناك المعلمون، وهؤلاء يمثلون حجر الزاوية في العملية التعليمية وعصب الحياة فيها، وهناك الإداريون والفنيون الذين يقومون بأعمال تسهم بدور كبير في إتمام العمل الدراسي، وهناك رجال الصف الثاني من المستجدين والعمال أولئك الذين يشاركون في العمل بجهود ملموسة[1].

ويدخل في مكونات الإدارة المدرسية بمدرسة التعليم الأساسي المجالس المدرسية بتشكيلاتها وميادين عملها المختلفة التي تسعي لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة، وأنواع هذه المجالس ووظيفة كل مجلس علي النحو التالي:

١- مجلس إدارة مدرسة التعليم الأساسي:-

يشكل مجلس إدارة مدرسة التعليم الأساسي علي النحو التالي [2]:-

- مدير/ناظر المدرسة رئيساً.
- أقدم الوكلاء وينوب الوكيل عن المدير أو الناظر في رئاسة المجالس عند غيابه.
- أقدم المدرسين الأوائل.
- ثلاث مدرسين من المدرسة يختارهم مدرسو المدرسة بالانتخاب.
- ممثل عن التنظيم السياسي المحلي من غير رجال التعليم.

(١) أحمد ابراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية(دراسات نظرية و ميدانية)، مرجع سابق، ص ١٤ .

(٢) أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة، مرجع سابق ص٣٢٣ .

- ممثل عن مجلس القرية أو المدينة أو الحي، وترشحهم مجالس من غير هيئة التدريس بالمدرسة.
- اثنان من الآباء بالمدرسة، تختارهم الجمعية العمومية للآباء.
- اثنان من المواطنين المهتمين بالتربية والتعليم، ويختارهم مجلس إدارة المدرسة في إجتماعه الأول لاعضائه.

ويقوم مجلس إدارة المدرسة بالوظائف التالية(١) :-

(١) وضع السياسة العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحي الفنية والإدارية وتوزيع العمل.

(٢) مساعدة المدرسة في أداء واجبها من خلال توزيع النشاط داخل المدرسةوخارجها

(٣) التشاور في حل المشكلات المدرسية، والنظر في أمور التلاميذ.

ولهذا المجلس أسس تنظيمية هي: أن اجتماعاته دورية، ويعد رئيس المجلس جدول أعماله قبل الاجتماع- وتتم المناقشات فيه بحرية- وعمل محاضر لسير المناقشة ويحاول المجلس الاستفادة من نواحي الامتياز لكل فرد تحقيقاً للمصلحة العامة.

٢-اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة:

تشكل هذه اللجنة لكل مدرسة برئاسة مدير المدرسة أو الناظر وعضوية كل من(٢):

-وكيل المدرسة أو أقدم وكلائها في حالة تعددهم.

-أقدم المدرسين الأوائل في كل مادة دراسية.

-ممثل لمجلس الآباء والمدرسين بالمدرسة يختاره المجلس.

---

(١) صلاح عبد الحميد مصطفي، مرجع سابق، ص ٥٥ .

(٢) جمهورية مصر العربية –وزارة التربية و التعليم ، "قرار وزاري رقم (٥٢)بتاريخ ١٩٩٦/١٢/١٢م بشان تشكيل مجلس ادارة مدارس التعليم العام "، القاهرة : مطبعة الوزارة ١٩٩٦م .

-ممثل عن مجلس البلد الذي تقع في نطاقه المدرسة.

- الأخصائي الإجتماعي بالمدرسة أو المشرف الرياضي، ويتولى عمل أمين السر.

- أمين اتحاد الطلاب.

وتجتمع اللجنة خلال العام الدراسي مرة كل شهر أو كلما اقتضي الأمر بدعوة من مدير المدرسة أو ناظرها.ويكون الاجتماع صحيحاً بحضور نصف الأعضاء علي الأقل ويؤخذ التصويت بأغلبية الحاضرين.ويرجح جانب الرئيس في حالة التساوي(١).

ووظيفة هذه اللجنة الاستشارية لإدارة المدرسة هي التعاون مع مدير/ناظر المدرسة في حدود القوانين والنظم الموضوعة لتعليم المرحلة التي تقع في نطاقها المدرسة وإبداء رأيها في الميزانية المقترحة لفصول النمو والتوسع ،واحتياجات المدرسة من القوة البشرية، ومباني المدرسة وما تحتاج إليه من أثاث وتجهيزات، وأدوات ووسائل تعليمية، وتطوير الخطط والمناهج والكتب الدراسية ووسائل رعاية التلاميذ المتفوقين والمتخلفين وتحديد مواعيد اليوم المدرسي، والرعاية الاجتماعية والصحية للتلاميذ وأوجه النشاط المدرسي وتوزيع الميزانية المخصصة له، وتوزيع التلاميذ بعد إتمام دراستهم بالمدرسة(٢).

٣- مجلس الآباء والمعلمين:

يعد مجلس الآباء والمعلمين من المكونات ذات الأهمية للإدارة المدرسية، فهو يمثل أهمية مشتركة بين المدرسة وأولياء الأمور، فالمدرسة تكمل الأسرة من ناحية تربية الأبناء ومن أجل ذلك، يتطلب الأمر اللقاء بينهم للتشاور في كل ما يتعلق بالأبناء في كافة

---

(١) احمد عبد المطلب،وفيصل الراوي طايع،"الادارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية"،(دراسة ميدانية) سوهاج: دار محسن للطباعة،١٩٨٧م ، ص ٧٨ .

(٢) فتحي محمد الحسين عصفور،"دراسة تقويمية لإدارة دور المعلمين والمعلمات في مصر في ضوء المتطلبات الوظيفية للإدارة بجمهورية مصر العربية "،رسالة ماجستير ،جامعه عين شمس،كلية البنات،١٩٨٥م ص ٦٨ .

النواحي التربوية والتعليمية، والمشاركة أيضاً في حل مشكلات المجتمع المحيط بالمدرسة والتعاون معاً في النهوض بالمجتمع، وتهدف مجالس الآباء والمعلمين إلي [١]:-

- توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين بما يحقق تعاونهم علي تنشئة التلاميذ ليشبوا مواطنين صالحين.
- دراسة مشكلات التلاميذ واحتياجاتهم بهدف تهذيب ميولهم وتشجيع الموهوبين ورعاية المعوقين منهم.
- دراسة شئون المجتمع المدرسي والتعاون في العمل علي النهوض به.
- العمل علي تأكيد العناية بالتربية وبث القيم الخلقية ونشر المفاهيم القومية في المجتمع المدرسي.
- معاونة المدرسة في إستكمال مهامها التربوية، كالمشاركة في الجهود الذاتية التي يقرها المجلس، وتقديم الدعم المادي والمعنوي بما يتناسب وظروف المجتمع .
- رفع المستويات الإجتماعية والثقافية والرياضية والصحية في محيط المدرسة وفي البيئة المحلية.
- رفع مستوي الوعي التربوي بين الآباء لتكون لديهم فكرة واضحة عن مهمة المدرسة.
- الاستفادة من خبرات الآباء في ألوان النشاط المختلفة، والإسهام في المشروعات العامة والاحتفالات القومية والمحلية.

(١) نبيل سعد خليل ،"دراسة تقويمية لدور مجالس الآباء والمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج" رسالة ماجستير،جامعة أسيوط،كلية التربية بسوهاج،١٩٨٥م صـ صـ ٩٥- ٩٧ .

وتتشكل مجالس الآباء والمعلمين بالتعليم الأساسي بالصورة التالية:-

بالنسبة للحلقة الأولي من التعليم الأساسي (١):

(١) مدير / ناظر المدرسة رئيساً، أقدم الوكلاء بالمدرسة وينوب عن ناظر المدرسة في رئاسة المجلس عند غيابه •

(٢) ثلاثة مدرسين يمثلون الصفوف المختلفة للمدرسة الابتدائية•

(٣) إثنان من الآباء بالمدرسة تنتخبهم الجمعية العمومية •

(٤) ممثل عن مجلس المدينة أو القرية أو الحي يرشحه مجلسه من غير هيئة التدريس•

(٥) إثنان من المواطنين المهتمين بالتربية والتعليم يختارهم مجلس إدارة المدرسة•

بالنسبة للحلقة الثانية من التعليم الأساسي (٢):

(١) مدير المدرسة أو ناظرها رئيساً•

(٢) تسعة من الآباء في اجتماع الجمعية العمومية بحيث يكونون ممثلين لجميع صفوف المدرسة، وينتخب المجلس من بينهم نائباً للرئيس•

(٣) ممثل للمجلس المحلي للمدينة أو القرية أو الحي التي تقع المدرسة في دائرتها•

(٤) سبعه من معلمي المدرسة ينتخبهم المعلمون في اجتماع الجمعية العمومية وينتخب المجلس احدهم ليكون أميناً للسر، مالم يكن بالمدرسة أخصائي إجتماعي، فيكون ضمن السبعة، ويتولى أمانة السر، ويكون الرائد العام لأتحاد الطلاب بالمدرسة أيضا ضمن هؤلاء السبعة •

---

(١) نبيل سعد خليل، "المشكلات التي تواجه مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج"، مرجع سابق ص ٧١ •

(٢) نبيل سعد خليل ، "دراسة تقويمية لدور مجالس الآباء و المعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج" مرجع سابق ، ص ١٠٠ •

(٥) يجوز أن يختار المجلس ثلاثة من أباء التلاميذ أعضاء الجمعية العمومية للآباء والمعلمين بالمدرسة من ذوي الخبرة والكفاية يضمهم لعضوية المجلس ويعقد مجلس الآباء والمعلمين مرة واحدة علي الأقل كل شهر بدعوة من رئيسه بناءً علي طلب نائب الرئيس أو المراقب المالي أو خمسة من أعضاء المجلس علي الاقل.

وهناك ستة لجان منبثقة عن مجالس الآباء والمعلمين وهي اللجنة الثقافية والرياضية والصحية والاجتماعية والفنية ولجنة التغذية.

ومن خلال ما سبق من استعراض المجالس المدرسية يتضح أهمية مكونات هذه المجالس وميادين عملها الأساسية في الإدارة المدرسية وفي إثراء العملية التربوية بالمدرسة والبيئة المحيطة، وعمل هذه المجالس المهم من أجل بلوغ الأهداف التربوية.

ثالثاً : الصفات الشخصية المطلوبة لمديري/نظار مدارس التعليم الأساسي : -

أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتتبعها، وأصبح من الضروري علي المسئولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال ويصنع البرامج التربوية والثقافية للطلاب. ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة ويعقب علي ما يجب التعقيب علية من أعمال لكي تسير المدرسة بنجاح.

ويعد مدير/ناظر المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء أمور الطلاب وبين إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية، وبين المدرسة من جهة أخري، بالإضافة إلي عمله الأساسي المتنوع داخل المدرسة.

فمن المتعارف عليه إن كلمة المدير وصفاته الشخصية ذات مفهوم واسع ومتعدد الجوانب نجدها في كافة مجالات العمل المنظم بما فيها المدرسة، وتتبلور صفاته الشخصية

وملامحها المتعددة في الحماس المستمر للعمل، والتفاؤل الدائم، والاستماع أكثر من التحدث، والعمل أكثر من الادعاء، واستعمال ساقيه أكثر من كرسيه، والتعاون أكثر مما يطلب وهذه صفات أولية وملامح ظاهرة، إضافة لمؤهلاته الأخرى المطلوبة في مجال تخصصه كالحيوية والنشاط وصفات القيادة لإدارة الأفراد مثل الهدوء الايجابي والسيطرة علي مجريات الأمور وروح التطوير وبعد النظر والوضوح والتنظيم، ويمكن بعبارة أخرى القول: إن الصفات الظاهرة والكامنة لأي مدير لابد أن تميزه بشكل كاف وايجابي عن بقية العاملين وبدرجة تكفي لاختياره لهذا المنصب(١).

ويفرض هذا ضرورة توافر الكثير من الصفات الشخصية المهمة التي تؤهل المدير ناظر المدرسة للعمل الإداري وقيادة المدرسة، فهو يحتاج صفات شخصية متمثلة في الخبرة التربوية والتدريب العملي في مجال التعليم وفنونه ودراسة متخصصة في الإدارة، هذا بالإضافة إلي قدرته علي تحمل المسئولية، وقوة الشخصية، ومعرفة معالجة المشكلات بسرعة وحزم، مع تمتع بقوة الذاكرة ووعي مدرك يعد نظامه علي أساس علمي مدروس يتماشى مع الأنظمة التربوية الحديثة، بجانب معرفة بجوانب التدريس الفنية المختلفة حتى يدير المدرسة بشكل فعال ومتكامل، مع تميز بالديناميكية والحيوية وفقا لمقتضيات المواقف، وقدرة علي رسم السياسات التربوية وتنفيذها لتطوير العمل وتجديده(٢).

والتجديد الإداري الذي أصبح كلمة رنانه في عالم اليوم بمستحدثاته وتعقيداته ليس بالضرورة اكتشاف أو إختراع ما يقدمه المدير أو الناظر بمدرسته، بل هو إدراك الفرص المتأصلة الموجودة في جوهر الأشياء والعمل علي إستخلاص أحسن ما فيها

---

(١) عبد الكريم راضي الجبوري ، المدير الناجح والتخطيط الاداري الفعال، بيروت : دار مكتبة الهلال ، ٢٠٠٠م صـ صـ ٩-١٠

(٢) عبد الغني النوري، مرجع سابق، ص ٣٣١ .

لتطويرها، إنه يتضمن عنصر الثقة والإخلاص والرغبة المتأصلة بتحقيق النتائج المتقدمة بالرغم من وجود معوقات، فالمرونة والتقبل للأفكار الجديدة والرغبة في تحرير النفس من التزمت والتعقيد ومواجهة التهديدات بثقة نفس، كلها صفات ضرورية لشخص المدير والناظر الذي يتبنى التجديد والتطوير في إدارته، وعليه أن يجهز خططها الكاملة وتقريرها قبل تبني أي تغير وتجديد(١).

وباعتبار مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي هو اليد التي تحرك الجماعة في الإدارة المدرسية من أجل النهوض بالأنشطة المدرسية تحقيقاً للأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية في الوصول إليها، وحيث إنه قائد تربوي يتصف بمهارات تتطلبها طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها من إدارته للمدرسة لبلوغ الأهداف، في أجواء من الأمن والثقة فان من الصفات المطلوبة لمدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي لكي يحقق النجاح كثيرة ومتنوعة بتنوع الفلسفة التي يعتنقها أصحابها ·

ويري أحد الباحثين أن الصفات الشخصية لمدير/ناظر المدرسة في حقيقتها تتصل بالتكوين العام لمن يمارس هذه القيادة الإدارية، فكرياً ووجدانياً وإجتماعياً،ومن حيث مسئولياته عن عمل متكامل لفريق من العاملين، وبالتالي يتمكن من القيام بواجباته علي الوجه الأكمل،

ومن أهم هذه الصفات الشخصية ما يلي(٢):

- الإحساس بالمسئولية الملقاة علي عاتقه وانعكاس ذلك علي طريقة معاملتة للآخرين ·
- مراعاة العدالة التامة في تعامله مع مرؤوسيه،واتخاذ القرارات بصورة علنية وفي إجتماع عام بعد مناقشتة وإقناع للآخرين في المدرسة·

---

(١) عبد الكريم راضي الجبوري،مرجع سابق ، ص٧٢ ·
(٢) عرفات عبد العزيز ،بيومي محمد ضحاوي،مرجع سابق،ص ٦ ·

- الالتزام بالخلق الطيب،والقدوة الحسنة لزملائه من المعلمين أو غيرهم من العاملين والطلاب.
- التواضع دون ضعف، والحزم دون تعسف، والمرونة دون تهاون.
- القدرة علي إبداء الملاحظات البناءة دون سخرية أو التقليل من قيمة الجهد المبذول.
- القدرة علي حل المشكلات الطارئة في العمل المدرسي، والاستعداد للبذل والتعاطف.

ويضيف جمس هارولد (*Jemis harold*) لهذه الصفات فيقول:"إما أن يكون مدير المدرسة ذا كفاية فهذا يعني قدرته علي تأدية واجباته بطريقه مرضية. ومن الصعب بطبيعة الحال أن تحدد قدرته علي القيام بعمله أو إخفاقه فيه قبل أن يمارس هذا العمل فترة من الوقت. وتتضمن قدرة المدير علي البت في الأمور بطريقة حاسمة ومعرفته بالأهداف المهمة والسياسات الأساسية، وثقته في نفسه وفي هيئه التدريس في المدرسة وقدرته علي تحليل المشكلات وتقبله النصيحة من غيره، ومقدرته علي ترجمة الأفكار إلي أعمال منتجة".(١)

ورغم هذا التعدد الواضح للصفات الشخصية النابعة من مسئوليات وواجبات مدير وناظر مدرسة التعليم الأساسي، إلا أنها ما زالت موضع تطوير ودراسات مستمرة تبعاً لكل ما يطرأ من تطورات حديثة في المجال التربوي والإداري، ما يجد من اتجاهات حديثة في العمل تتطلب تميز شخصية المدير/ الناظر بصفات متطورة وحديثة.

ويري بعض من الباحثين أن الصفات الشخصية لمدير/ناظر المدرسة تتمثل في الصفات القيادية وتبرز فيما يلي(٢):

---

(١) جمس هارولد تركي وأخرون،"الإدارة المدرسية ومبادئها وعملياتها"،ترجمة /صابر عبد الحميد جابر، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية،الطبعة الثالثة،١٩٨٣م ،صـ صـ ١٦-١٧ .

(٢) أحمد إبراهيم أحمد،نحو تطوير الإدارة المدرسية(دراسات نظرية وميدانية)،مرجع سابق،صـ صـ ٩٣-٩٤.

- **القدوة الطيبة**: من حيث التمسك بأسباب دينه و إيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها
- **الثقة المتبادلة**: عن طريق الخبرة في كافة المجالات والنشاطات. فثقة الموظفين و العمال والطلاب بمديرهم وناظرهم من الدعامة الأولي لنجاح الإدارة المدرسية.
- **تهيئة المناخ الصالح** علي أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم و البعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص علي التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع اليقظة التامة في العمل .
- **التعرف علي العاملين**: وذلك بالوقوف علي قدراتهم ومواهبهم و استعداداتهم وإمكاناتهم. وإسناد العمل المناسب لكل منهم، مع توجيههم وإرشادهم بالحسنى. بالإضافة إلي تزكية المجددين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.
- **توزيع الاختصاصات**: عن طريق التفويض لبعض الاختصاصات والواجبات والمسئوليات للعاملين، وتعريف كل عامل بالمدرسة بدوره المؤثر في النجاح الإداري بالمدرسة، وأن يتيح المدير/الناظر لنفسه التفرغ لمتابعه السياسة العامة والأمور الجوهرية وإسناد دون ذلك إلي مرؤوسيه ومعاونيه.
- إتباع أسلوب القيادة الرشيدة التي تركز علي الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية والبعد عن الأنماط الإدارية غير المرغوبة.

وقد أبرز كل من هامبتون(*Hambton*) وليور(*Lauer*)أن الصفات التي يجب أن تتوفر في مدير /ناظر المدرسة هي :الدفء، الصبر، الرغبة في العمل، المسئولية والولاء، التنبؤ والطموح (١).

---

(١) المرجع السابق، ص٢٦ .

وتقسم الصفات التي ينبغي توفرها في شخصية المديرين إلي نوعين رئيسيين هما الصفات المهنية، والصفات الشخصية وهما كما يلي[(١)]:-

الصفات المهنية تتمثل في:-

(١) إيمان بمهنة التربية والتعليم والفخر بها.

(٢) دراية كافية بأهداف التعليم في المرحلة التي يعمل بها وعلاقة ذلك بالأهداف الاجتماعية.

(٣) إلمام كاف بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية.

(٤) قدرة علي العمل مع الآخرين بطريقة بناءة وفي تعاون مثمر فعال.

(٥) تنسيق لجهود العاملين، مع إتاحة الفرصة للابتكار.

(٦) قدرة علي ديمقراطية توجيه العاملين، إلي جانب القدرة علي إدارة الاجتماعات.

(٧) معرفة خصائص التلاميذ في مرحلة النمو التي يمرون بها ومتطلبات هذا النمو.

(٨) التعرف علي البيئة المحلية، وتفهم مشكلاتها، ووسيلة الإسهام في حلها باعتبار المدرسة مركز إشعاع للمجتمع.

(٩) الإلمام بالنواحي المالية والإدارية وما يتصل بكل منهما.

- أما الصفات الشخصية فهي متعددة ومتنوعة ومن أمثلتها: سعة الأفق، احترام النفس والآخرين، الاستجابة لمشاعر الآخرين، القدرة علي اكتساب الصداقات الاستفادة من خبرة الآخرين، وبعد عن العصبية أو فرض الرأي أو التسلط.

وأيضاً من الصفات والكفاءات الشخصية المطلوبة والتي ينبغي التأكد من توفرها فيمن يختار لتولي العمل الإداري المدرسي من مديرين/نظار كفاءات إدارة الوقت

---

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الاتجاهات التربوية المعاصرة، دراسة في التربية المقارنة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، ١٩٧٩ م ص ص ١٤٦ - ١٤٧.

وكفاءات العلاقات الإنسانية، كفاءات التعامل مع الآخرين فرادي وجماعات. كفاءات سلوكية مثل الثبات الانفعالي والبشاشة والصداقة والثقة في الآخرين والمثابرة في العمل والصدق والشجاعة مع قدرة علي الابتكار والإبداع والموضوعية(١).

ومن الصفات الشخصية المهمة المطلوبة لمدير /نظار مدارس التعليم الأساسي أيضاً سعة الإطلاع وتدعيم إعداده التربوي التقليدي بالمداومة علي القراءة والدرس أثناء الخدمة، ويجعل من نفسه مثلا يحتذي في مظهره وسلوكه ويعطي القدوة في المواظبة علي الحضور المبكر ومعرفة بكل أمور مدرستة والبت في الأمور الحيوية(٢).

ويري علي السلمي أن المدير لكي ينجح في عمله عليه أن يتصف بصفات ينميها في شخصيته أهمها(٣):-

- معرفة وإلمام كامل بالمعلومات عن العمل المطلوب أداؤه والنتائج المستهدفة وظروف المنظمة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها.
- إلمام بالمعلومات عن تقنيات الأداء المفضلة.
- الخبرة العملية المناسبة لنوع النتائج المستهدفة، فضلاً عن الأسس العلمية للتخصص المتصل بالعمل.
- قدرة علي اختيار الأشخاص المساعدين له من حيث العدد والتأهيل لكي يباشروا الأدوار المكملة لدور المدير ذاته.

---

(١)احمد إسماعيل حجي،إدارة بيئة التعليم والتعلم ،النظرية و الممارسة داخل الفصل والمدرسة،مرجع سابق، ص٥٤
(٢)رشاد علي عبد العزيز ،فهد عبد الله آل عمرو ،مرجع سابق،ص ٢٠٣ .
(٣)علي السلمي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة:دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٩م. ص ص ١٤-١٥ .

من خلال ما تقدم عرضه، ومع محاولات الباحثين في مجال الإدارة وضحت ثلاث حقائق مهمة للصفات الشخصية للمدير تكون نواة أساسية يحقق من خلالها النجاح الإداري وهي[1]:-

(١)**الحقيقة الأولي**: أنه لا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة أو بين ممارسيها علي مجموعة محددة بعينها من الصفات، فيذكر المتواضعون خمس أو عشر صفات مثلاً، ويذكر المتزمتون أكثر من أربعين صفة، وهناك درجات بالطبع بين هذا وذاك، كما انه ليس هناك اتفاق علي الأهمية النسبية لأي من تلك الصفات.

(٢)**الحقيقة الثانية**: أن الصفات الشخصية في حد ذاتها لا تصنع المدير الناجح ولكنها تضع حدوداً علي ما يستطيع أن يفعله.

(٣) **الحقيقة الثالثة**: ليس من الممكن عملياً العثور علي أشخاص تتوافر فيهم الصفات المطلوبة بالأعداد المطلوبة في أي مجتمع حتي المجتمعات المتقدمة ،وأن المديرين الناجحين يختلفون من حيث الصفات فيما بينهم نفس الاختلاف الذي يلاحظ في المديرين غير الناجحين، فالمسألة ليست مسألة بحته وثابتة للصفات الشخصية، ولهذا يقول"وليام نيومان"أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كولومبيا وزميله"جيمس لوجان"أستاذ الإدارة بجامعة أريزونا بأمريكا"أنه من سوء الحظ أن من الصعب تحديد الصفات الواجب توافرها فيمن يشغل مناصب إدارية من حيث مواصفات معينة(معلومات، مهارة إشرافية، استقرار عاطفي، قدرة علي التعامل مع الأشخاص الخارجيين، اتجاهات اجتماعية......)لأن التجربة أو التطبيق العملي يظهر أن

(١)سيد الهواري ، المدير الفعال (دراسة تحليلية لأنماط المديرين)،القاهرة:مكتبة عين شمس،١٩٧٦م،ص٢٣٣.

الأشخاص الذين يختلفون في تركيبهم (من تلك الصفات) ربما يكونوا ناجحين في نفس المنصب"(١).

إذاً صفات المدير الشخصية المطلوبة لتحقيق نجاحه الإداري تكملها عادات عقلية معينة تحقق تكامل الشخصية الإدارية الفعالة ومن هذه العادات المطلوبة، الإدارة من خلال أهداف ومسئولية في تحقيق النتائج، تنظيم العمل ونسج رغبات الأفراد مع متطلبات العمل دون تنازلات، واتخاذ قرارات ناجحة، وقدرة علي تشخيص المواقف وتغيرها أو التكيف معها مالم يستطيع التغير، إدارة وقته كمدخل لتطوير ذاته. فالصفات الشخصية للمدير لابد أن تساندها عادات معينه في العمل وتصدي كل مدير لتطوير ذاته دائماً لزيادة فاعليته الإدارية هو المفتاح السحري لتحقيق أفضل النتائج.

في ضوء ما سبق يري المؤلف أن أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي ما يلي:-

(١) أن تتوافر فيه الصحة المتكاملة جسمياً ونفسيا، واهتمام بمظهره الشخصي وبناء شخصيته علي أسس حقيقية راسخة يحبها الموظفون إذ أن ذلك يزيد من فرص نجاحه في دورة الإداري والقيادي. فهناك إرتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد لان كلا منهما قد يؤثر علي الجانب الآخر ويتأثر به، وتساعد القوة الجسمية الفرد علي تحمل ضغط العمل الشاق لفترة طويلة، كما تساعده صحته النفسية علي الإحتفاظ بأعصابه سليمة تحت ضغوط العمل، وإحتفاظه بقدرته علي التركيز والتفكير وإصدار الأحكام السليمة.

(١) المرجع السبق،ص ٢٣٥ .

(٢) القدرة علي القيادة التي تمكنه من التأثير في الآخرين والتعبير عن نفسه بوضوح. وقدرة علي توصيل الأوامر والمعلومات المتعلقة بالمدرسة إلي مختلف المستويات والتأكد من فهم الجميع لهذه المعلومات. لتنفيذها.وهذا يتطلب تمتعه بالطلاقة اللفظية والقدرة علي التعبير. لأنها وسيلته المهمة في نقل أفكاره إلي الآخرين. وهذا يستمد من توفر قوة الشخصية حتى يمكن أن يؤثر في الآخرين ويستحوذ علي ثقتهم. ويكون قادرا علي إصدار القرارات المدروسة والحكيمة بكفاءة عالية.

(٣) القدرة علي تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة والاستعداد لاكتساب الخبرات من التعامل مع الآخرين من وكلاء ومشرفين والاستفادة من آراء الآخرين لصالح العمل المدرسي وإظهار المدرسة كأنها أسرة واحدة ونشر هذه الروح بين العاملين. مع مقدرة علي عدم الخلط بين العمل والعلاقات الانسانية.

(٤) التمسك بالديمقراطية كأسلوب في العمل وتوفر المهارات اللازمة للعمل الإداري كالقدرة علي تحديد الواجبات وتحليلها للعاملين بالمدرسة. ووجود القناعة بتفويض بعض سلطاته الإدارية للعاملين بالمدرسة وقدرته علي تربيه قيادات إدارية.

(٥) إلمام كاف بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج والاتجاهات التربوية والإدارية والمستحدثات الجديدة في العمل الإداري وتوظيف الوقت توظيفا فعالا من خلال وجود جدول يومي وبرنامج عمل واضح يدون فيه ما أنجز وما لم ينجز من أعمال ويقيم فيه أسلوب العمل.

(٦) معرفة خصائص التلاميذ في مراحل النمو بالتعليم الأساسي. ومتطلبات النمو في هذه المرحلة،وإلمام بعلم النفس التعليمي.

(٧) التعرف علي البيئة المحلية وفتح قنوات اتصال بها، وتفهم مشكلاتها ووسيلة الإسهام في حلها وجعل المدرسة مركزاً مهماً للتفاعل مع البيئة والمجتمع.

(٨) الإلمام بالنواحي الفنية والإدارية وما يتصل بكل منها.

(٩) التحلي بعدد من القيم باستمرار كمؤثر اجتماعي مهم في تنظيم العمل المدرسي، والتحلي بكل صفات الخلق الحميدة، والعدل، والذكاء والعفة ، النزاهة، وعدم القيام بما يكرهه الضمير الحي وتعافه النفس حتي تكون العزيمة راسخة باستمرار

(١٠) البعد عن التعصب والتخريب والأنانية، وإتاحة حوار تربوي ثقافي في أوقات محددة بين العاملين علي كافة مستوياتهم بالمدرسة. محاولة كسب حب الجميع من أعضاء الإدارة المدرسية وكل العاملين بمعاملته لكل ما يناسبه، وإيمان بأسلوب المشورة في أمور العمل.

(١١) القدرة علي الابتكار والتجديد، والتبصير المستمر للعاملين بالمسئولية الملقاة علي المدرسة في تربية النشء وأهميتها في رقي المجتمع ،وأن يتمتع بالقدرة علي الاعتراف بالأخطاء إن وجدت ومحاسبة النفس نهاية كل يوم مدرسي حتي لا يتكرر أي خطأ.

رابعاً : مهام ومسئوليات مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي : -

يعد مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي شخصاً قادراً علي توظيف كل الأنشطة داخل مدرسته، كما يوظف كل ما لديه من معلومات كافيه عن حقيقة العمل وما يعرفة من مقومات الإدارة وأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية المراد تحقيقها.

ومسئولية تنفيذ الأهداف التربوية تتطلب قيام مدير/ناظر المدرسة بالدور الأكبر والمهم فيها، كما أن هذه المهمة ليست مسئوليته وحده ولكن يشاركه فيها كل العاملين معه، ومدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي عليه مسئولية إعداد التلاميذ إعداداً شاملاً

لكل النواحي الجسمية والنفسية والأخلاقية والعقلية والاجتماعية، كما أن عليه مسئولية ارتباط المدرسة بالبيئة ارتباطاً يحقق تفاعلاً متبادلاً بحيث يؤثر كل منهما في الآخر حتي لا تعيش المدرسة بمعزل عن البيئة، وحتي لا تكون البيئة منقطعة الصلة بالمدرسة.

فمدير وناظر المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والخدمية، ويتولى مدير/ناظر المدرسة تحقيق ذلك من خلال الأهداف الرئيسية للوزارة، حيث يقوم بتحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقاً لما تقتضية المعايير القومية، وكذلك تحديد اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطه الوحدة المنتجة للمدرسة التي تترجم في شكل برامج ويتحدد بها نظام العمل وفقا للقرارات الوزارية[(١)].

وقد أوجز كل من جمس وليفام (*James & Lipham*) الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة في خمس نقاط وهي البرنامج التعليمي (تطوير المناهج) العمل وتنمية المعلمين-شئون الطلبة- المصادر المالية والمادية - العلاقة بين المدرسة والمجتمع[(٢)].

طبقاً لهذه النقاط يمكن تناول واجبات ومسئوليات مديري /نظار المدارس في التعليم الأساسي علي النحو التالي :-

أ- واجبات مدير /ناظر المدرسة في التعليم الأساسي :-

يفرض تحقيق الأهداف التربوية التي تسعي المدرسة إلي تحقيقها علي مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي القيام بالوظائف التالية:-

---

(١) جمهورية مصر العربية-وزارة التربية و التعليم ،"قرار وزاري رقم(٢٦٢) بتاريخ ٢٠٠٣/١١/٤م بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية"،القاهرة: مطبعة الوزارة،٢٠٠٣م

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفي،مرجع سابق،ص١٠ .

١- التخطيط والتنظيم: " Organization & Planning "

يعد التخطيط والتنظيم من أهم الأعمال في الإدارة المدرسية، فإذا ما اتسمت الإدارة المدرسية وعنيت بهذا الأمر استطاعت أن تحقق الأهداف التربوية الموكلة لها، لأن الإدارة المدرسية هي الجهاز الذي يقوم بترجمة السياسات والقرارات والقوانين التربوية إلي واقع عملي أو جانب تطبيقي، فكل الأنشطة المدرسية التي تتم بصورة منظمة يجب أن تكون نابعة أساساً من الجانب التخطيطي والتنظيمي بالمدرسة، وأن هذا الأمر يعد في المقام الأول مسئولية مدير /ناظر المدرسة(١).

ويشير الواقع الي العديد من المشكلات المتعلقة بالناحية الإدارية أو الفنية داخل المدرسة والتي ترجع إلي سوء التخطيط، أو غياب التخطيط والتنظيم واللجوء بدلاً من ذلك إلي الجهود الارتجالية، مما يسبب الكثير من الفقد التعليمي والخسائر الكبيرة التي تتحملها الدولة ويتحملها الأفراد سواء خسائر مالية أو ارتداد إلي الامية.

وقد أصبح عامل التخطيط والتنظيم من العوامل التي يهتم بها العالم المتقدم الأن حيث أن هذا العامل لم يعد قاصراً علي الجانب التربوي فحسب بل دخل كل مناحي الحياة سواء السياسي منها أو الاجتماعي .

ويري فايول(*Fayol*)"أن عنصر التنظيم يعني إعداد المنشأة بكل ما يساعدها علي تأدية وظيفتها كالمواد الخام والأدوات ورأس المال والأفراد العاملين"وكل هذه الأمور يمكن تقسيمها من وجهة نظره إلي قسمين: تنظيم مادي، وتنظيم إنساني، وتقتضي وظيفة التنظيم من المديرين أو النظار إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم مع بعض، وبين

(١)أحمد ابراهيم احمد،تحديث الإدارة المدرسية، مرجع سابق،ص١٠ .

الأشياء المادية بعضها البعض، وقد ضم فايول وظيفة التدريب الرسمي للمديرين أو النظار لوظيفة التنظيم (١).

ويحبذ فايول استخدام الخرائط التنظيمية التي توضح شكل الهيكل الإداري ويقول"أنه يكفي نظرة واحدة إلي هذه الخرائط لتمكن المنشأة وأقسامها من معرفة الاختصاصات وحدود السلطة والمسئوليات، وتوفر التوضيح الوافي الذي يتضمنه الدليل التنظيمي"(٢).

ويجب أن يحرص مدير/ناظر المدرسة أن يكون التخطيط قائماً علي حقائق واضحة في الذهن، كما يجب توفير الوقت الكافي بعملية التخطيط، وألا يكون قاصراً علي مدير /ناظر المدرسة فحسب، بل يجب أن يشمل أيضاً خبرات كل الذين سينفذون هذا التخطيط، كما يجب أن يتضمن الأهداف التربوية ووضوحها وكيفية تنفيذ هذا التخطيط.

والتخطيط يجب أن يكون مشتملاً علي النواحي التالية (٣):-

(١) الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصة.

(٢) إعداد برنامج عمل لتنفيذه علي مدار السنة.

(٣) إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين.

(٤) عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياًوفنياً.

(٥) وضع دستور للنظام المدرسي مدعم بوسائل التنفيذ السليمة.

(٦) ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع النواحي.

---

(١) ابراهيم عصمت مطاوع،وامينة احمد حسن، مرجع سابق ، ص ٤١.
(٢) المرجع السابق ،ص ٤٢.
(٣) احمد ابراهيم احمد ،نحو تطوير الإدارة المدرسية،دراسات نظرية وميدانية،مرجع سابق،صـ صـ ٩٥-٩٦

(٧) إسهام المبرزين من الأساتذة في وضع خطة لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة.

(٨) دعم صلات المدرسة بخريجيها وبالمدارس الواقعة في محيطها والعمل علي نجاح مشروع اليوم المفتوح.

(٩) وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي علي مستوي الفصول ومستوي المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب.

(١٠) التخطيط لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام الدراسي مع الإعداد لامتحان أخر العام وفقاً لخطة مدرسية.

وإدراكاً لأهمية المعلومات التربوية في التخطيط ودورها الفعال في تطوير التعليم وتحديثه حتي يواكب التغيرات العالمية والمحلية ورغبة في الحصول علي معلومات موضوعية صحيحة مجمعة ومنقحة ومعالجة ومحللة بأساليب علمية حديثة، أنشئت الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات بهدف إرساء وتطوير نظام للمعلومات والتخطيط التربوي والبحوث علي أحدث النظم العلمية، والتي تتناسب مع نظام التعليم في مصر. وتلبي احتياجاته من المعلومات والبحوث، كما تلبي احتياجات كافة الفئات من العاملين في مجال التعليم،وبخاصة المديرين والنظار،ومدهم بالمعلومات والحاسبات المتطورة وتدريبهم علي ما يلزمهم لنجاح أعمالهم(١).

---

(١) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية و التعليم، مشروع مبارك القومي،انجازات التعليم في ٤ أعوام، القاهرة مطبعة أكتوبر، ١٩٩٥م.

٢- الإشراف على التنفيذ "*Execution*"

والمقصود به الإشراف علي تنفيذ البرامج والمشروعات بالمدرسة،وكذلك الإشراف علي سير الدراسة والأنشطة الاجتماعية،والثقافية والفنية والرياضية وعلاج مشكلاتها ويقتضى هذا الإشراف من مدير/ناظر المدرسة يقظة تامة وقوة ملاحظة ومروراً متواصلاً على الفصول وحجرات المعلمين وجهداً لا ينفذ (١).

فبعد أن يتمم مدير المدرسة ومعاونوه عملية الدراسة والتخطيط، تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها،وتسند هذه الأعمال إلى من سيقومون بها،ويفضل أن تكون الأعمال موزعة على لجان بدلاً من أفراد ،وأن يرأس كل لجنه مدرس أول أو أقدم المدرسين .ويجب أن تتعرف اللجنة على المطلوب تنفيذه تماما، على أن يوجه نظر هذه اللجان إلي أن العمل المطلوب تنفيذه يتم بالمشاركة والتعاون البناء والأخوة الصادقة ويتم توزيعه بعدالة وفي ضوء قدرات واستعدادات ومهارات كل فرد حتي يمكن أن يستخدم قدراته واستعداداته إلي أقصي استخدام ممكن،وأن يتم أخذ رأي الأفراد فيما يسند إليهم من أعمال وموافقتهم،وفي ضوء ذلك يتم التوزيع ،ثم يبدءون في التنفيذ (٢).

٣- المتابعة أو الإشراف "*Supervision*"

إن أي تخطيط أو تنظيم لا يمكن أن تكون له جدوى إلا إذا أحكم متابعة أو إشراف جيد يتم في فترات متفرقة ومنظمة تشمل كل جوانب التخطيط لأن الإشراف والمتابعة نوع من المعرفة، والتأكد من عملية التطبيق الأمثل للتخطيط الذي يتم إعداده

(١) احمد عبد المطلب ،فيصل الراوي طايع، مرجع سابق،ص ٦٣ .
(٢) نبيل سعد خليل،المشكلات التي تواجه مديري ـنظار مدارس التعليم الاساسي بمحافظة سوهاج، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

كذلك التأكد من أن ما تم تنفيذه من الخطة يسير جنباً إلي جنب مع الخطة المدرسية باعتبارها ترجمة للتخطيط المدرسي.

ويتمثل الهدف الأساسي للإدارة المدرسية في حسن سير العملية التعليمية وتحسينها بإستمرار، ومدير المدرسة- كمشرف فني مقيم -يساعد المعلمين عامة علي فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراسة المناهج الدراسية، بما تتضمنه من مواد ومقررات دراسية وطرق تدريس وكتب وغيرها ومساعدتهم علي تنفيذها.

ويشير ويلز (*Wills*) إلي أن المتابعة والإشراف تمثل نوعاً "من أنواع النشاط يوجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكافية بتذليل مايعترضها من عقبات ومساعدتهم علي القيام بواجبهم في صورة أكمل"(١).

ويمكن حصر واجبات مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في عملية المتابعة والإشراف فيما يلي (٢):-

(١) عقد الاجتماعات مع أعضاء هيئة التدريس للتخطيط للعمل الاشرافي.

(٢) زيارة المعلمين في حجرات الدراسة وقاعات الأنشطة، للوقوف علي حسن سير العملية التعليمية.

(٣) التخطيط لعقد ندوات دورية مستمرة لتطوير العملية التعليمية لجميع من بالمدرسة.

(٤) مساعدة التلاميذ في كافة النواحي ومعرفة قدراتهم وإمكاناتهم العقلية والمعرفية.

(٥) متابعة نتائج أعمال تقويم التلاميذ من خلال اختبارات أعمال السنة وأخر العام.

---

(١) منصور حسين، محمد مصطفي زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية و الإشراف الفني التربوي، القاهرة: مكتبة غريب، الطبعة الثالثة، ١٩٨٦م، ص٤٣ .

(٢) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ص ٣٠٤-٣٠٧ .

(٦) متابعة تنفيذ قرارات المجالس المدرسية ودراسة معوقات التنفيذ وتذليلها في حدود الإمكانات المتاحة·

(٧) الإشراف والمتابعة للنشاط المدرسي في كافة مجالاته·

(٨)متابعة وفحص أعمال الشئون المالية والإدارية ومراجعتها في فترات دورية·

(٩) متابعة الخدمات التي تحقق دور المدرسة كمركز إشعاع في البيئة المحيطة بها·

(١٠) متابعة خريجي المدرسة في مراحلهم التعليمية التالية·

٤- التوجيه *"Directing"*

يعد التوجيه عملية تلازم الخطة الموضوعة والتنظيم السابق توضيحهما وهو عملية تقوم أساساً علي توفير المناخ الملائم لتحقيق الأهداف المنشودة وجعل العاملين راضين عن عملهم وظروفه .ولهذا فالتوجيه أبرز عناصر الإدارة لأن من خلاله يمكن رؤية السلطة وهي تعمل. كما يمكن رؤية أعمال وإجراءات تتخذ. وهو عملية إدارية ليست سهله لأنها تتضمن توجيهاً مزدوجاً للسلطة والمعرفة معاً. واستخدام السلطة في توجيه العملية التربوية يقتضي معرفه بأهداف وطبيعة هذه العملية والقوي الاجتماعية المؤثرة عليها(١).

ويعد التوجيه عملاً تربوياً علي درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعمل المدرسي ويقوم به مدير /ناظر المدرسة فيتولى توجيه العاملين معه. من معلمين وموظفين إداريين وتلاميذ. لأنهم أصحاب الدور الأساسي في العملية التربوية·

ويتطلب التوجيه مراعاة جوانب مهمة وأساسية من إيجاد الثقة بمن يوجه بعلمه وبإحاطته الشاملة بالمواقف وبقدرته علي مواجهتها، وتنمية الإخلاص للرئيس

(١)إميل فهمي شنودة،احمد إسماعيل حجي، ادارة المدرسة الابتدائية،برامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوي الجامعي ،القاهرة:مطبعة وزارة التربية و التعليم،١٩٨٦م ،ص ١٥٣ ·

وتنمية ثقة المرؤوس في نفسه وفي قدرته وكفايته،وأن يكون توجيهاً مفهوماً،وفي نطاق اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ[1].

ويتم التوجيه السليم عادة بروح إنسانية كريمة تبرز المحاسن، ثم تعالج الضعف برفق وحكمة ورؤية، وهذا يتم من خلال جوانب مهمة منها:-

(١) توجيه هيئات التدريس بزيارات الفصول والمقابلات الفردية واجتماعات المدرسين وحلقات التدريب التأهيلية والتجديدية.

(٢) توجيه الموظفين الإداريين بتعريف الموظف باختصاصاته طبقاً للنشرات والقرارات المنظمة، مع تزويده بالنصائح والتوجيهات اللازمة لحسن سير العمل من حين لآخر.

(٣) توجيه الطلاب وذلك بتجميع بيانات لملء بطاقة كل طالب للاستعانة بها في معالجة الطالب ومعاملته المعاملة الناجحة في المعالجة، وكذلك حل مشكلات الانحراف بصورة فردية وفي حلقات توجيهية تعقد من حين لآخر للتلاميذ المتأخرين دراسياً، مع الاستعانة بأولياء أمور التلاميذ، بالإضافة إلى الإذاعة الصباحية، و... خلال زيارات الفصول، كذلك في أوقات الرحلات والمعسكرات وجماعات مجا... اتحاد الطلاب وجماعات النشاط.

(٤) توجيه الآباء، وذلك بعقد ندوات وجلسات للتوعية، وبث روح التعاون بين البيـ... والمدرسة، مع توجيه المواطنين بالوعي الصحي والتعاون وخدمة البيئة وتعلم الـ... وتنظيم

(١) إميل فهمي شنودة ،القرار التربوي بين المركزية واللامركزية،دراسة مستقبلية،القاهرة: مكتبة الانجلو المصـ... ١٩٨١م ،ص٨٨ .

الأسرة وغيرها، ثم تشجيع الآباء علي زيارة المدرسة من حين لآخر،ودخول الفصول من حين لآخر ليلمسوا بأنفسهم ماتبذلة المدرسة وهيئات التدريس من جهود في سبيل تربية وتعليم وتثقيف الأبناء.

٥- التقويم " *Evaluation* "

التقويم أحد المهام الرئيسية لمدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي، وهو خطوة تأتي بعد أن تتم عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتبعاً لذلك يجب أن يعرف كل فرد في الإدارة المدرسية، هل حققت الخطة المدرسية أهدافها؟ فإذا ما كانت النتيجة بالإيجاب أحس كل عضو بالراحة النفسية في عمله، فالتقويم وسيلة ومسئولية يتمكن بها مدير ناظر المدرسة من الوقوف علي حسن سير العملية التعليمية، ومدي تحقيقها لأهدافها ومدي التحسن والتطوير.

ويجب أن يكون واجب مدير وناظر المدرسة منصفاً بحيث يكافئ المصيب علي إنجازه وبلوغه الأهداف فيما أوكل إليه من أعمال، وفي نفس الوقت يوجه المقصر ويقوم علي تقصيره في بلوغ هذه الأهداف أيضاً،وهذا يتطلب مهارة في استخدام وسائل التقويم تمكن مدير /ناظر المدرسة من مساعدة أعضاء هيئة المدرسة علي اتخاذ قرارات صحيحة فبدون مساعدتهم في استخدامها يلجأ كثيرون منهم إلي الاعتماد علي الشواهد و البيانات الشكلية.

ويتضمن التقويم التعرف علي الأهداف ووضع المعايير التي يمكن الحكم علي أساسها، كما يشتمل علي مراجعة الخطط في ضوء الأهداف والمعايير، وعلي مدير /ناظر المدرسة أن يساعد أعضاء هيئة المدرسة علي تقويم النشاط الجمعي،وعلي اتخاذ قرارات

تساعد عملياتها الجمعية. كما يجب أن يرشدهم إلي أحدث الوسائل وأفضلها لجمع البيانات وأن يشجعهم علي استخدامها كوسائل لتحسين الذات(١).

كما يشمل التقويم العناصر التالية(٢):

(١) تقويم التلاميذ تقويماً شاملاً بحيث لا يقتصر تقويم التلميذ علي الناحية التحصيليه فقط، بل تقويم للناحية السلوكية والمهارية وغيرها.

(٢) تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية المختلفة.

(٣) تقويم المناهج والكتب الدراسية من خلال تكليف معلمي كل مادة دراسية بنقد المنهج نقداً موضوعياً وتقديمه للموجهين الفنيين.

(٤) تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية وسدي ما تحققه من فائدة في المجال المدرسي ومجال خدمة البيئة.

(٥) تقديم تقارير شهرية وفترية من المدرسة إلي المختصين بالإدارة التعليمية .

ب- مسئوليات ومهام مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي :-

صنف بعض رجال الإدارة التعليمية مسئوليات ومهام مديري ونظار مدارس التعليم الأساسي إلي ثلاثة أنواع رئيسه هي: المسئولية الفنية،والمسئولية الإدارية والمالية المسئوليات الخاصة بالعلاقات العامة،ويمكن توضيح كل ناحية من هذه النواحي كما يلي:-

---

(١) حسن مصطفي وأخرون،مرجع سابق،ص ٣١ .

(٢) نبيل سعد خليل ،"واقع الممارسات القيادية و الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج". دراسة ميدانية،مرجع سابق،ص٧٩ .

(أ) المسئولية الفنية: وتتمثل هذه المسئوليات في التالي[١]:

- تحسين العملية التربوية في ضوء التطورات التربوية الحديثة.
- الإشراف علي كافة ألوان النشاط المدرسي ووضع جدول خاص به.
- توجيه العاملين بالمدرسة والتلاميذ في الأمور الفنية والاخلاقية.
- تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والإشراف علي تنفيذها ودراسة نتائجها بهدف الاستفادة منها، مع إرسال تقارير لأولياء أمور التلاميذ عن نتائج التحصيل الدراسي لأبنائهم.
- تقديم التقارير الفنية والإدارية إلي الإدارة التعليمية.
- التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين بهدف تحسين العملية التعليمية.

ومن المسئوليات الفنية أيضاً ما يتضح في[٢]:

- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التي تتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل وخصائص تلاميذ المرحلة ومتطلبات نموهم وظروفهم ومستوياتهم العلمية، من حيث التفوق وتشجيعه والتخلف وعلاجه، وتطوير أساليب الأداء والتدريس وتطوير البرامج والأنشطة التعليمية، ومساعدة المعلمين علي أداء دورهم بنجاح.
- الإلمام بالشئون القانونية وما يتخذ من إجراءات بشأن بعض الأمور وكيفية البت فيها بطريقة قانونية سليمة،وكذلك معرفة القوانين الخاصة بالتعليم، وبمرحلة التعليم الأساسي خاصة.

كما أن من مسئوليات مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي الإشراف علي السلوك العام للتلاميذ من خلال إكسابهم الخبرات العلمية للحياة العملية المستقبلية

(١) المرجع السابق،ص ص ٥٢ -٥٣ .
(٢) احمد ابراهيم احمد،نحو تطوير الإدارة المدرسية،دراسات نظرية وميدانية،مرجع سابق،ص ص ٢٦-٢٧.

وتزويد التلاميذ بفكره صحيحة عن العالم الخارجي، وإكسابهم القدرة علي استخدام ما يتعلمونه من ألوان المعرفة في مواقف الحياة، وتشجيعهم علي حسن استخدام وقت الفراغ وتوثيق الصلة بين المدرسة والمنزل والمؤسسات الاجتماعية المختلفة.

(ب) المسئوليات الإدارية: وتتمثل هذه المسئوليات في التالي (١):

- **قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخري وإعادة قيدهم في حدود التعليمات المنظمة لذلك وتوزيع التلاميذ علي الفصول الدراسية في بداية كل عام دراسي.**
- **ملاحظة غياب التلاميذ ودراسته دراسة علمية هادفة، الإشراف علي الحسابات المدرسية ومراجعاتها وإعتمادها.**
- **تكوين اللجان الخاصة بشئون والتوريدات والعهدة والمحافظة علي سلامة المبني المدرسي ونظافته وتنسيق الخطط لأقامه الأبنية الملحقة وإدخال التعديلات علي الأبنية المدرسية.**
- **إعداد الجداول قبل بداية العام الدراسي وتوزيع الإشراف اليومي علي معلمي المواد المختلفة، وحصر احتياجات المدرسة من قوي بشرية ومادية، ورفعها للإدارة التعليمية قبل بداية العام الدراسي.**
- **الاتصال بالجهات المختصة بشأن التراخيص الخاصة بالرحلات وغيرها وتدبير وسائل المواصلات.**
- **تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين بالمدرسة، بتخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية، والإشراف علي أعمال كل من المعلمين والإداريين والفنيين**

---

(١) نبيل سعد خليل، "المشكلات التي تواجه مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي"، مرجع سابق، ص ص ٥٣ - ٥٥

- تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات المدرسية والجرد السنوي واستلام وإضافة وقيد عهد جديدة·
- تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير السرية الخاصة بهم ورفعها إلي الإدارة التعليمية ·
- توجيه العناية إلي المكتبة المدرسية ومكتبات الفصول ودعمها بأفضل الكتب والمراجع كماً وكيفاً، وحث المعلمين والتلاميذ علي الاستفادة منها·
- مراجعة حسابات النشاط المدرسي والجمعيات التعاونية والمبالغ المستحقة علي المدرسة تجاه هيئات اخري·
- توزيع أعمال المدرسة في خلال العطلة الصيفية علي الوكلاء بالمدرسة، مع التأكد من أن الملاعب والأبنية المدرسية قد أعدت علي أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق فيما بعد عمل المدرسة·

(جـ) المسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة:

من مسئوليات إدارة مدرسة التعليم الأساسي متمثلة في المدير /الناظر بالمدرسة توثيق صلة المدرسة بالبيئة المحيطة بها،وصار علي مدير /ناظر المدرسة مسئولية التخطيط الفعال لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، وذلك بجعل مدرسته منظومة مفتوحة علي بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة، وفتح المدرسة أمام أبناء البيئة وتحقيق ذلك من خلال ما يلي(١):

- الإيمان بأن المدرسة جزء من المجتمع، وأنها صورة مصغرة لمجتمعنا·

---

(١)محمد حسنين العجمي،مرجع سابق،ص ٢١٣ ·

- معرفة أساليب ربط المدرسة بالبيئة، وتحديد مصادر البيئة التي يمكن إفادة المدرسة منها وطرق خدمة البيئة ودراستها دراسة علمية.
- وضع خطة لإشراك المجتمع المحلي بمؤسسات وجماعاته وأفراده في العمل المدرسي ودعوة ممثلي المجتمع المحلي مع هيئة المدرسة لخدمة المدرسة والبيئة وإشراك المدرسة في نشاط المجتمع.
- ممارسة دوره القيادي في زيادة إسهام الآباء في حل المشكلات المختلفة، ومعرفة المستوي الاقتصادي والاجتماعي لكل أسرة بالبيئة المحيطة بمدرسته.
- وضع كل الترتيبات لجذب الآباء للمدرسة وتعريفهم بما يحدث بها، مع تعبئة الجهود التطوعية لدعم الدراسة وجعلها مركزاً لتطوير المجتمع.
- تنظيم زيارات تعارف مع مديري المدارس المجاورة والأجهزة الاجتماعية المختلفة.

ومع الواجبات والمسئوليات المتعددة لمديري/نظار مدارس التعليم الأساسي لابد من الإشارة إلي أنه ليس هناك فصل بين واجبات ومسئوليات المدير/الناظر بمدرسة التعليم الأساسي أثناء قيامه بأعماله المتعددة، فما نعتبره عملاً إدارياً، قد يتداخل ويتضمن ناحية فنية ملازمة لتنفيذه أو ناحية ذات صلة بمسئوليته في العلاقات العامة،كذلك الحال بالنسبة للنواحي الفنية، التي لا تخلو من حاجتها إلي تنظيمات إدارية توجهها، ومن ثم فلا فصل بين نواحي الواجبات والمسئوليات لمدير/ناظر المدرسة فصلاً تاماً إلا بغرض توضيح طبيعتها ودراستها من الناحية النظرية، أما من الناحية التطبيقية بالمدرسة فهي عملية متداخلة.

ومن الملاحظ أنه سواء حل ناظر المدرسة للتعليم الأساسي محل مديرها أم ناب عنه في غيابة فإن واجبات ومسئوليات عملة لا تختلف ؛بل إنه قد يوجد في المدرسة – في الوقت الحالي – كل من المدير والناظر ولا تختلف واجبات ومسئوليات أي منهما عن الأخر فوضع ناظر المدرسة يمثل الشخصية الإدارية الثانية بعد المدير إن لم يكن الشخصية الأولي في كثير من المدارس التي لا يوجد بها شخص مرقي لدرجة المدير للمدرسة، أي أن الفرق بين كل منهما، هو فرق تفرضه الأنظمة الإدارية من حيث الأقدمية والدرجة المالية لكل وظيفة.

وحيث إن ناظر المدرسة مشاركاً أولا لمدير المدرسة في كافة مسئوليات الإدارة وتبعاتها، وهو مفوض أول كسلطة إدارية من قبل المدير للقيام بواجبات ومسئوليات المدير، وعليه أن يتمرس بكل المسئوليات الإدارية للمدير باعتبار أنه يعد ليكون مديراً. لهذا فإن عدم وجود تباين واضح بين اختصاصات كل من المدير والناظر إلا في حدود التفويض من المدير إلي الناظر، فكل مسئوليات وواجبات المدير هي أيضاً مسئوليات وواجبات الناظر، لذا فان أساليب ومعايير اختيار كل منهما يجب ألا تختلف . كما ان ما يحصل علية أياً منهما من تدريبات استعدادا لتحمل تبعات الادارة يجب ان يكون متشابهاً.

إن المسئوليات التي تقع علي أكتاف مدير المدرسة مسئوليات كبيرة، تحتاج إلي الشجاعة والعزيمة والإنسانية في آن واحد، ويقع في القلب من هذه العملية ماأطلق عليه : هولي وساوث وورث(*Hoily And Southwarth*)عام ١٩٨٩م،مدرسة التعلم (*The learning School*) والتي من مفاهيمها الأساسية أن تكون الإدارة: تفاعلية

وتفاوضية – مبتكرة وحالة للمشاكل – سباقة وملبية – تشاركية و تعاونية – مرنه ومتحديه – أخذه بالتجديد ومقدامة – تقويمية وتأملية – داعمة ومطورة[1].

ويمكن تقسيم واجبات ومسئوليات مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي من خلال واقع عمله بإدارة المدرسة في ثلاث مراحل مهمة هي[2]:-

١ -قبل افتتاح الدراسة:

وتتمثل مسئولياته في إعداد المباني والأدوات و الوسائل – إعداد الميزانية و الجداول المدرسية وتوزيع المدرسين علي الفصول وتقسيم التلاميذ علي فصولهم – إعداد دليل العمل بالمدرسة – استقبال المدرسين الجدد ومحاولة سد العجز في بعض التخصصات أو المواد.

٢ - في خلال العام الدراسي:

استقبال التلاميذ وزرع الحب في نفوسهم للمدرسة مع بداية العام الدراسي وشرح سياسة مدرسته وتقاليدها- الإشراف الدائم علي السلوك العام للتلاميذ في كافة النواحي بالمدرسة وخارجها –الإشراف علي النواحي الصحية- الاهتمام بالتربية الجمالية الاهتمام ببطاقات التلاميذ(السجل المجمع)- التوجيه الفني للمدرسين وتنسيق جهودهم – الإشراف علي النواحي المالية و الإدارية – تدريب الموظفين والمدرسين علي كل جديد يجري في الميدان التربوي.

---

(١)أحمد إسماعيل حجي،إدارة بيئة التعليم و التعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة،مرجع سابق صـ صـ٤٢-٤٣ .

(٢)محمد سليمان شعلان وآخرون، الادارة المدرسية والاشراف الفني ،القاهرة:مكتبة الانجلو المصرية،١٩٨٦م صـ صـ ٣٥- ٤٠ .



٣ - في نهاية العام الدراسي:

الإشراف علي الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها- إنجاز المفكرة السنوية، وذلك أن كل ما يقوم به في المدرسة من أعمال يجب أن يسجل حتى لا تضيع خبرات المدرسة وجهودها دون الاستفادة منها مستقبلاً. كما يجب في نهاية العام إيضاح ما تم من مشروعات ومالم يتم لتكملته في العام القادم – مراجعة الدفاتر المالية والإدارية توزيع العمل في الأجازة الصيفية وما سوف تقوم به المدرسة لخدمة أبنائها خلال العطلة الصيفية الدراسية – الجرد السنوي –التقرير السنوي.

و أعمال مدير/ ناظر مدرسة التعليم الأساسي متنوعة و متعددة فهو يتناول كل ما حوله بالتوجيه المستمر ،ويعمل دائماً لتمكين كل فرد في المدرسة من القيام بعمله وإظهار واستغلال قدراته لصالح المدرسة والبيئة، ويتم ذلك بقدر كبير من العطاء المستمر الذي لاينتهي.

في ضوء ما سبق عرضه من واجبات ومسئوليات مدير/ ناظر مدرسة التعليم الأساسي يتضح أن كتاب الإدارة يتباينون فيما يعتبرونه المهام والواجبات الرئيسية للمديرين والنظار، ولا يختلفون في أن عناصر التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم من الواجبات والمهام الرئيسة في أعمال المدير والناظر،وأن هناك نقاطاً خمساً مهمة تبرز واجبات ومسئوليات المدير أو الناظر ونبلورها في وضوح وتحديد فيما يلي(١):-

(١) إن وظيفة المدير/الناظر هي العمل علي تهيئة الظروف المناسبة الخاصة بسير العمل الإداري والتعليمي، بغية تحقيق الأهداف المطلوبة.

---

(١)عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية،قطر :دار الثقافة،١٩٨٧م ، صـ صـ ٢٤٧-٢٤٨ .

(٢) فمن خلال تهيئة الظروف المناسبة للعمل لابد للمدير /الناظر أن يمثل القدوة في بذل الجهد والإخلاص في العمل لإتباعه كمثل يحتذي.

(٣) إن لهذه الظروف جانباً مادياً وأخر ذهنياً، وحسن إعدادها يتوقف علي ما يميل إليه المدير / الناظر من مدارس الفكر الإداري المتخلفة من العلوم الطبيعية والعلوم السلوكية.

(٤) إنه في تهيئة هذه الظروف يؤدي المديرون مهمة إدارية مركبة تتكون من أنشطة تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية ورقابية وتقويمية.وكلها متشابكة مترابطة كضفائر في نسيج الادارة.

(٥) أن تقوم أفعال المديرين/ النظار علي أفكار وأراء يمكن تحقيقها في الواقع العملي بالمدرسة، وفي ظل الظروف المحيطة بالعمل.

خامساً : أساليب ومعايير اختيار مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي وإعدادهم وتقويمهم : -

حدث الكثير من التغيرات في نظم التعليم نتيجة التغيرات العصرية و ما صاحبها من مشكلات إدارية وفنية كتزايد الطلب الاجتماعي علي التعليم، وزيادة عدد التلاميذ الملتحقين عاماً بعد عام، وتنوع الواجبات والأعمال الإدارية والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية حتى تلاحق التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر، وطرق تدريس هذه المناهج والمستحدثات في وسائل وتكنولوجيا التعليم والخدمات التوجيهية والإرشادية وأهمية العلاقة بين المدرسة والبيئة، وتطلب حل هذه المشكلات إدارة واعية بها قادرة علي التفاعل معها.ولن يتحقق ذلك ما لم يتم اختيار مدراء ونظار المدارس وخاصة مدرسة

التعليم الأساسي، علي درجة عالية من الكفاية الإدارية والعلمية بالإضافة إلي سمات ومقومات شخصية معينة.

ويشير الواقع إلي أن عبء اختيار هؤلاء المديرين و النظار بأساليب ومعايير محددة وموضوعية يقع بالدرجة الأولي علي الإدارات التعليمية التي تقع تحت سلطاتها الإدارية هذه المدارس، ومن قبل هذه الإدارات، يقع العبء علي وزارة التربية و التعليم وما تضعه وتقننه من قواعد ومعايير للاختيار الجيد المطلوب.

وقد دلت الأبحاث التربوية علي أن درجة الإعداد التعليمي لرجل الإدارة المدرسية عامل مهم ومساعد في إنجاز الأعمال بكفاية ومقدرة ذلك أن عدد سنوات الخبرة لا يمكن أن يكون مؤشراً حقيقياً لفعالية المدير، بالإضافة لذلك فإن إعداد المدير وتدريبه أثناء الخدمة من أهم العوامل التي يمكن التحكم بها في تطوير التعليم وتحديثه ورفع مستواه (١).

ويستخدم في اختيار و ترشيح مدير /ناظر المدرسة في التعليم الأساسي الأساليب الثلاثة التالية (٢):-

١- **معيار الأقدمية**:- غالبا ما يحبذ العاملون هذا المعيار في شغل الوظائف العليا بالإدارة المدرسية، وذلك لما يقدمه لهم من تأمين ضد أي تعسف أو تجاوز أو محاباة شخصية، وهناك العديد من المبررات تكمن وراء تفضيل هذا المعيار في الاختيار والأخذ به عند اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر أهمها:-

---

(١) محمد عبد الله المنيع، "اهمية اختيار مديري المدارس"، مجلة التوثيق التربوي، (تصدر عن وزارة المعارف السعودية) ، العدد ١٩ ، السعودية: ١٩٩٠م ص ٢٤ .

(٢) حمدي أمين عبد الهادي ، الإدارة العامة العربية و المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٧م، ص٢٩٨

(١) تحقق الأقدمية الموضوعية في شغل الوظائف، لأنها واقعة لا يمكن إنكارها، كما أنه يفترض في الشخص صاحب الأقدمية الأكبر خبرة، أو فرقا يزيد من أهليته لشغل وظائف الإدارة .

(٢) يبعد مبدأ الأقدمية أي مجال لتدخل أي نفوذ وفي أي شكل. ويحقق مبدأ العدالة بين العاملين مما يزيد من الروح المعنوية بينهم .

(٣) يمنع مبدأ الأقدمية رئاسة الأحدث لمن هو أقدم منه في العمل مما يقضي على تظلمات العاملين.

ويعاب علي هذا المعيار أنه يقتل روح المنافسة والمبادأة بين العاملين لأنه في كثير من الأحيان تشغل وظائف الإدارة بغير الأكفاء لها مما يؤدي إلي تثبيط الطموح وعدم اهتمام العاملين من غير ذوى الأقدمية بتنمية قدراتهم وحرمان النظام التعليمي من كفايات وجدارة هؤلاء العاملين .

وعلي الرغم من منطقية هذه الانتقادات، إلا أنها لا تنفي أهمية الاعتماد علي مبدأ الأقدمية كأحد العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها في اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي، ولكن بتحفظ يتمثل بأخذها كأسلوب بجانب أساليب أخري قد تكون أهم عند تطبيق أسلوب الاختيار للشخص المناسب.

٢- **معيار الجدارة:** في ضوء ما وجه من انتقادات إلي أسلوب الأقدمية كمعيار مطلق في الاختيار لشغل الوظائف الإدارية والقيادية بالإدارة المدرسية،أتجه التفكير والرأي إلي أتباع أسلوب الجدارة حيث يمكن تحديد مدي جدارة الشخص المرقى لمنصب إداري (مدير- ناظر) بواحدة أو أكثر من الوسائل التالية (١):

---

(١) المرجع السابق، ص ص ٢٩٩- ٣٠١ .

(١) وضع حد أدني للمؤهلات المطلوبة في الموظف المرشح لشغل مهام الإدارة المدرسية خاصة إذا بني تقدير الحد الأدنى من المؤهلات علي أساس تحليل دقيق لواجبات الوظيفة الإدارية ومسئولياتها

(٢) تقديرات الرؤساء: ويتم الحصول عليه من خلال المقابلة الشخصية بين الرؤساء والأفراد المرشحين للعمل الإداري وبالرجوع إلي تقديراتهم المكتوبة علي نماذج خاصة تتضمن أهم الخصائص والمؤهلات اللازمة للوظيفة لكشف خصائص المرشحين حسبما تنم عنها جهودهم في وظائفهم الحالية .ولكن قد يؤخذ علي هذه الوسيلة في الاختيار تفاوتها من شخص لآخر، وتدخل العامل الشخصي في التقدير، وتذبذب معايير التقدير التي يختار علي أساسها ٠

(٣) الامتحانات التحريرية: وهي أسلوب موضوعي محايد لتقدير الجدارة ولا تتأثر بعوامل شخصية وبعيدة عن مظنة المحاباة والتحكم .ولكن قد يؤخذ عن هذه الوسيلة أنها لا تصلح للحكم علي شخصية الموظف وخصائص القيادة والإدارة بطريقة تتميز بالكفاءة٠

(٤) المقابلة الشخصية وهذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداما في مجال اختيار العاملين لشغل الوظيفة الإدارية .وما يؤخذ علي هذه الوسيلة أن قيمة المقابلة كأسلوب لاختيار القيادات تتوقف علي مهارة وحسن اختيار وتدريب القائمين بإجرائها، كما أنها لا تخلو من المجاملات الشخصية والتأثر بالعلاقات العامة ٠

(٥) تقويم التدريب والخبرة ويستخدم في فترة التدريب للعاملين والمرشحين لشغل الوظائف الإدارية، كأسلوب للكشف عن الجدارة عن طريق إجراء عملية تقويم بعرف

بها مدي كفاية المرشحين، وتتيح هذه الوسيلة الفرصة الكافية لملاحظة المرشحين والكشف عن جوانب شخصية كل منهم قبل الاختيار(١).

٣-مقاييس الرتب: تعد مقاييس الرتب (*Rating Scales*) إذا أحسن بناؤها واستخدامها من الطرق والأساليب الفعالة في اختيار المرشحين لشغل الوظائف الإدارية، وهناك تفضيل لأنواع معينة من مقاييس الرتب تستخدم أساليب للاختيار من أهمها: استخدام اختيار الإجراء الموقفي و يقوم فيه المتخصصون بتقويم قدرة الفرد علي القيادة في ضوء الأداء الذي يقوم به في موقف معين وعدة مواقف(٢).

وتوجد خمسة أنواع من الاختبارات الموقفية التي يمكن استخدامها في اختيار الأفراد للقيادة الإدارية التربوية (٣):

- المقابلات المتفاعلة (*Interaction Interviews*)- المقابلات الجماعية (*Group Interview*)- السيكودراما(*Psychodrama*)- عينة القيادة (*Leadrship Sample*) - موقف جماعة بلا قائد(*Leaderless Group Situation*)

وفي جميع هذه الاختبارات، يوضع الأفراد تحت ظروف متباينة من الارتخاء و التوتر، ويقوم سلوكهم بمعرفة فريق من الخبراء المتخصصين، و تعد المشكلة الحقيقية التي تواجه هذه الاختبارات هي في اختيار الاختبار الذي يستدعى نفس القدرات التي تتطلبها الوظيفة التي يختار لها فيما بعد.

(١) مصطفي متولي، مرجع سابق، صـ صـ ٢١٧- ٢١٩ .
(٢)محمد منير مرسي ، مرجع سابق ،صـ صـ ١٦٥- ١٦٦ .
(3) Neagley . Rossl & Deans ."Handbook: For Effective Supervision of Instruction.New Jersey: Prontice- Hall . INC .1994 .p 170 .

والواقع أن الاعتماد الأساسي على أحد أساليب الاختيار السابقة وحده غير كاف للاختيار السليم لتولي الوظائف الإدارية في الإدارة المدرسية، وإنما ينبغي الجمع بقدر المستطاع بين كل أساليب الاختيار الحديثة التي تمكن القائمين على عملية الاختيار من الوصول إلي معيار صحيح وثابت وعادل لاختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف الإدارية بالإدارة المدرسية، والاعتماد الأساسي لكل أساليب الاختيار في بنائها وأسسها يمكن أن ينبع ويتضح من خلال خصائص الإدارة المدرسية، ومتطلباتها، ومن واقع الأعمال المنوطة بها وتحديد المواصفات اللازمة لها في الأفراد المختارين وطبيعة القوي والعوامل السائدة في الفترة الزمنية التي يختار فيها الشخص المناسب المرن المتفهم لطبيعة التغير والتطور السائد والاختلاف بين الأجيال الذي ينبع من سنة الحياة.

وعملية الاختيار والترشيح لشغل احدي الوظائف الإدارية من مدير أو ناظر في مجال الإدارة المدرسية، لا تعد ضماناً مؤكداً لنجاح من يتم اختيارهم و ترشيحهم في قيادة العمل الإداري مهما استخدم فيها من أساليب، بل تعني هذه العملية أن هؤلاء الأشخاص يمكن أن يكونوا إداريين ناجحين إذا أتيحت لهم الفرص المناسبة، وهذا يتطلب وضع هؤلاء الأشخاص علي طريق النجاح الصحيح، وضرورة إعدادهم للعمل الإداري الجديد الذي يناط بهم قبل أن يمارسوه، وأن تطور قدراتهم وكفاءتهم أثناء الممارسة بصفة مستمرة حتى يظل المدير أو الناظر شخصاً مناسباً لموقعة مع مرور الوقت(١).

ويمكن أيضاً في ضوء المهام والمسئوليات المناطة للمدير والناظر بمدرسة التعليم الأساسي وضع أساليب ومعايير اختيار يراعي فيها (٢):-

---

(١) احمد بستان ، بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤م ، ص ٥٦ .

(٢) احمد إسماعيل حجي ، ادارة بيئة التعليم و التعلم ،النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة ، مرجع سابق ص ٤٣ .

١-أن يكون مدخل الجدارة والاستحقاق هو المدخل المعمول به في شغل وظائف المديرين والنظار بالمدرسة.

٢- أن يتم الاختيار لوظيفة المدير /الناظر ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المحددة بالمسئوليات والمهام المطلوب القيام بها .

٣- أن يجتاز المختارون للترشيح للوظيفة برنامج إعداد يشمل كافة المسئوليات. للتأكد من توافر الكفايات المطلوبة واللازمة للعمل في الوظيفة.

٤- أن تكون هناك برامج للتنمية المهنية.

وإختيار أفضل العناصر لمهنة التعليم عامة، والإدارة المدرسية خاصةً يتطلب ركيزة أساسية لابد من توافرها في الشخص الذي يعمل بهذا المجال وهو توافر الرغبة في ممارسة المهنة والاتزان النفسي والقدرة علي التعبير والتفكير السليم، وقدرات عقلية تمكن الممارس من السيطرة علي المعرفة النظرية والتطبيقية. وهي بعض صفات شخصية ومهنية أكدتها توصيات المؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية التي عقدت لمناقشة تطوير التعليم ومهنة التعليم(١).

ويعتمد الإعداد المهني للمختارين والمرشحين لتولي الوظائف الإدارية في الإدارة المدرسية في مصر علي ما يقدم من معلومات في برامج دراسية وتدريبية أو ما يقدم من خلال الجامعات والمعاهد العلمية أحيانا، وتشترك جميعاً في أساسيات وخطوط عريضة حيث تتناول برامج الدراسة والتدريب في الغالب الموضوعات التالية(٢):-

---

(١) نور الدين محمد عبد الجواد،مصطفي محمد متولي ،مهنة التعليم في دول الخليج العربي،الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،١٩٩٣م ،ص ٤٧ .

(٢) محمد سيف الدين فهمي، حسن عبد المالك،مرجع سابق ،صـ صـ ١٠٠ -١٠١ .

الإدارة التعليمية – اللوائح و النظم المدرسية– الإدارة المدرسية– العلاقات الإنسانية القيـادة – الإدارة والمجتمـع – الإدارة الماليـة– الإشـراف التربـوي–تطـوير المنـاهج والـبرامج الدراسية –إدارة الأفراد – التطبيقات الميدانية.

وليس هنـاك معيـار ثابـت في تنـاول هـذه الموضـوعات. فقـد تختلـف هـذه المقـررات في عددها وعمق تناولها الزمني المخصص لها تبعاً للجهة التي تقدمها للدارس والمرشح للوظيفة الإدارية. وتبعاً لسعي الشخص نفسه لتنمية ذاته للحصول علي ما يلزمه من معلومات مهمه لنجاحه الاداري.

وتعد عمليـة إعداد الشخص لتـولي مهـام الإدارة المدرسية مرتبطة عضـويا بعملية الاختيـار ذلك لأن الإعداد لا يمكـن أن يكون الا لمن يملك المقومـات الأساسية للشخصية الإداريـة . وهنـا يكـون السـعي لإتاحـة الفرصـة لمثـل هـذه الشخصـية لتنمـو في ظـل منهـاج يحتوي علي المعرفة النظرية و التطبيقات العملية التي تساعد علي النمو المهني الذي يتمكن من خلالة الفرد من بلوغ غايتة من بناء شخصيتة الإدارية . ومثل هذا الإعداد لا يكـون من هلال الجامعة والمعهد فحسب بل يكون أثناء الخدمة في العمل المدرسي و التـدرج المتنـامي إلـي اعلي حتـى الوصـول إلـي منصـب مـدير /نـاظر مدرسـة . شـريطة الا يـترك ذلـك ليـتم بالعفوية المطلقة دون تخيط وتنظيم ومتابعة.[1]

ولكي تحقـق الغايـة من تطوير إعداد المديرين والنظـار بمدرسـة التعليم الأساسي والقيـادات التعليميـة عامـة. وضـع خبراء الإدارة التعليميـة مجموعـة أسـاليب ومعـايير مهمـة ينبغي مراعاتها عند اختيار الشخص المناسب(مدير- ناظر)من أهمها[2] :-

(١) عبد الوهـاب عبد ربـه ، الاتجاهـات العالميـة فـي القيـادة التربويـة، مكتب التربيـة العربـي لدول الخليج ، الريـاض ١٩٨٨م ، ص٤ .
(٢) أحمد إبراهيم أحمد،نحو تطوير الإدارة المدرسية،دراسات نظرية وميدانية،مرجع سابق،صـ صـ ١٠٠-١٠٣ .

(١) معايير قياس مستوي الكفاءة والامتياز وقوة الشخصية، مع حصول الشخص علي تقدير ممتاز في سنتين من السنوات الثلاث الأخيرة، وأن يكون قد أمضي عامين علي الأقل في الوظيفة الأخيرة، وأن يكون باقياً له في خدمته عام ميلادي أو أكثر علي الأقل، مع اجتياز اختبار تحريري وأخر شخصي تتولاه لجان متخصصة تراعي فيه عامل تقدم السن والخبرة والرغبة في الترقية ويتم التقييم علي أسس موضوعية.

(٢) روح النظام العام للتعليم في الدولة والسياسة التعليمية لها ونظم التعليم المتبعة في مدارسها، مع المواءمة بين هذا الإعداد وطبيعة المرحلة التعليمية التي يعد المدير أو الناظر للعمل بها، علي أن يتضمن الإعداد ممارسة تطبيقية تجريبية لبعض الوقت.

(٣) الموهبة والقدرة علي تحمل أعباء الإدارة، فإنه ليس بالضرورة أن يكون المعلم الناجح مديراً ناجحاً فقد يجيد التدريس بما لدية من مهارات خاصة، بينما يفشل هذا المعلم عند قيامه وترقيته للعمل كمدير وناظر للمدرسة لأسباب شخصية.

(٤) القيام بإعداد برامج تأهيل مديري /نظار المدارس مسئولية المتخصصين من هيئة التدريس بالجامعات لأنهم يدركون أهمية هذا العمل، ويمكنهم توجيه المتدربين بكفاءة ليتمكن الشخص المتدرب من الاستفادة الحقيقية والافادة.

(٥) أن يتضمن أسلوب وبرامج الإعداد كيفية تنظيم أوقات المديرين / النظار بين عملهم الإداري والفني، والتوافق في ممارسة كل منها، وكيفية مباشرة المسئوليات، والوقوف علي ظروف بيئاتهم ومجتمعاتهم باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية أوجدها المجتمع لخدمته.

(٦) إتاحة أسلوب الإعداد الفرصة أمام المديرين والنظار مواجهة ما قد يحدث من تغييرات في الاتجاهات أو الأوضاع التربوية.وهذا يعني ضرورة إعادة إعدادهم أثناء الخدمة من وقت لآخر، واضطلاعهم علي عناصر التجديد الملائمة لما يحدث من تغييرات في أوضاع التربية والتعليم واتجاهاتها وفي ضوء ما يستحدث من أبحاث ونظريات تربوية وإدارية.

(٧) الإفادة من الاتجاهات العالمية في أسلوب إعداد البرامج الخاصة بالترقي للمديرين والنظار كتكنولوجيات الإدارة وتحديثها، والإفادة من دورات تعقدها هيئة اليونسكو الدولية وذلك للإفادة المتبادلة عالمياً. ويمكن لاتحاد المعلمين أن يلعب دوراً نشطاً في هذا المجال.

(٨) أن تشتمل أساليب وبرامج الإعداد دراسات ومناقشات حول كل جوانب العملية التربوية والتعليمية والإدارية التي تجري خلال العمل المدرسي وممارسة الإدارة المدرسية.

(٩) أن يقوم معيار اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي أسس ثابتة غير مهتزة. فلا يكون عرضة للتأثر ببعض التيارات السياسية أو الفكرية المستوردة دون دراسة أو مواءمة تربوية لحياة المجتمع، واعتبار معايير الاختيار في حد ذاتها وسيلة وليست غاية، ولابد من العمل علي وجودها لتحقيق الغاية منها.

(١٠) استخدام الاختبارات كمعيار لاختيار المديرين والنظار من الناحية الفنيةلأنه يعد أمراً علمياً ومناسباً أمام الأعداد الكبيرة للأشخاص الذين يمكن الحصول عليهم وأكثر معياراً للاختيار في كثير من الدول المتقدمة هو المؤهل الإداري.ذلك المؤهل الذي

يمكن الحصول عليه بعد تدريب في مجال الإدارة التربوية، وبعد دراسة ساعات معتمدة في مجالات أخري، وتقدم عادة من خلال أقسام كليات التربية"(١).

وقد نصت المادة (١٣١) من القرار الوزاري رقم ٢٢٣ بتاريخ ١٩٨٧/١١/١م بشأن قواعد النقل و التعيين في وظائف العاملين بالتعليم علي أن تتم الترقية للوظائف الأعلى بالأقدمية، والاختيار طبقاً للنسب المحددة قانوناً، وذلك بالنسبة لكل سنة علي حدة، علي أن يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالاقدمية.

إلا أن بعض رجال التربية يعترضون علي سياسة تقلد المناصب الإدارية الرئيسية كمديري ونظار المدارس، ويرون أن يكون التعيين وفق معايير أكثر تقدماً،وأن يؤخذ في الاعتبار الإنتاج العلمي للمرشحين وصفاتهم الشخصية والمؤهلات الدراسية،والقدرات الابتكارية والقيادة،وأن يكون بمسابقة حتي يكون هناك تنافس بين العناصر المتقدمة،وحتى يتقلد الوظيفة أكفأ المتقدمين.

كما أنه بجانب هذه الشروط السابقة، يتطلب الترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية معايير يأخذ بها عند عملية الاختيار وأهمها ما يلي(٢):-

(١) توفر مؤهلات مستوي الكفاية، ويقصد بها المؤهل التربوي المتوسط علي الأقل لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الأولي من التعليم الأساسي، والمؤهل التربوي العالي لوظائف الإدارة المدرسية بالحلقة الثانية من التعليم الاساسي.

(٢) المدة الزمنية المقررة للبقاء في الوظيفة الأخيرة ومدة الاشتغال بالتعليم، تتحد هذه المدد فيمن يرشح لشغل وظيفة ناظر مدرسة الحلقة الأولي من التعليم الأساسي

(١) صلاح عبد الحميد مصطفي، مرجع سابق، ص٣٧ .
(٢) حصة محمد صادق، مرجع سابق، صـ صـ ١٨-١٩ .

بقضاء سنتين علي الأقل في وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية، وأن لا تقل مدة الاشتغال بالتعليم عن ست سنوات للحاصلين علي مؤهل عال،أو بسبع سنوات بالنسبة للحاصلين علي مؤهل بين العالي والمتوسط، وأن يقضي أربع سنوات علي الأقل في الوظيفة لمن تنطبق علية الشروط من بين وكلاء المدارس الإعدادية أو المدرسين الأوائل بالمرحلة الثانوية، وأن يقضي ثمان سنوات علي الأقل في الوظيفة قبل الترشيح بالنسبة للحاصلين علي مؤهلات بين المتوسطة والعالية أو أربع سنوات علي الأقل بالنسبة لانتقال الناظر من وظيفته وترقيته إلي وظيفة المدير علية أن يقضي مدة ثلاث سنوات بوظيفة ناظر.

(٣) خلو صحيفة المرشح من العقوبات كأن يكون موقوفاً عن العمل أو محالاً إلي النيابة العامة أو المحكمة التأديبية، أو وقعت عليه عقوبة لا تتجاوز الانذار.

(٤) يعقد اختبار تحريري للشخص المرشح للترقية من مائة درجة، يعتبر الحاصلون علي ستين درجة في هذا لاختبار معيار اجتياز للاختبار، ويجوز للمرشح للترقية بدلاً من التقدم للاختبار التحريري ،أن يقدم بحثاً في أحد موضوعات التعليم يشهد بقدرته علي الابتكار، ويخضع لمناقشة لجنة متخصصة من رجال التعليم.

وعلي الرغم من وجود شروط الجدارة (الحصول علي تقدير ممتاز) عند اختيار الشخص وتطبيق نظام الترقي لدرجة ناظر /مدير مدرسة ووجود أساليب ومعايير متنوعة فان السمة الأساسية الغالبة علي نظام الاختيار والترقي يعتمد علي الأقدمية كأساس لأن كل شخص تقريباً ينال أعلي تقدير، وهو تقدير ممتاز مما يجعل هناك خلط كبير بين ذوي الأداء القوي وذوي الأداء المنخفض، بجانب أن معايير الاختيار لا تتخذ صفة الثبات

النسبي لأنها تخضع لتقديرات الشخص المسئول عن إجراء الاختيار فتشوبها عدم الموضوعية والدقة في أغلب الاحيان.

وتصدر وزارة التربية والتعليم بمصر قرارات وزارية خاصة بالترقية كل عام يتضح من خلالها قواعد الترشيح للترقية إلي الوظائف الأعلى بالحلقة الأولي والثانية بمرحلة التعليم الأساسي وتنص هذه القرارات علي معايير الاختيار لوظائف الإدارة المدرسية وقواعد الترشيح لها، وهي في مجملها لا تخرج عن ثلاثة شروط هي:-

(١) الحصول علي تقدير ممتاز في التقرير السنوي للسنتين الأخيرتين علي الاقل.

(٢) قضاء عدد معين من السنوات في الوظيفة السابقة،وهو ما يعرف بالاقدمية.

(٣) حضور برنامج تدريبي يعقد علي مستوي الإدارة أو المديرية.

فبالنسبة لقواعد الترشيح للترقية لوظيفة مدير/ناظر مدرسة الحلقة الأولي من التعليم الأساسي بحسب أهميتها للدراسة الحالية فيما يلي[١]:-

(١) للترشيح لوظيفة رئيس قسم وما في مستواها(مدير مدرسة ابتدائي)لمن حصلوا علي الدرجة الأولي بشرط قضاء ثلاث سنوات علي الأقل في شغل الوظيفة الأدنى (ناظر مدرسة ابتدائية)وما في مستواها من الوظائف الإشرافية .

(٢) للترشيح لوظيفة ناظر مدرسة ابتدائية وما في مستواها يشترط قضاء ثلاث سنوات في الدرجة الثانية وفي وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية.

(٣) للترشيح لوظيفة وكيل مدرسة ابتدائية أو فني ثان تعليم يشترط قضاء أربع سنوات في وظيفة مدرس أول ابتدائي أو مشرف أول ابتدائي تعليم، ومقيد علي الدرجة الثانية.

---

(١) جمهورية مصر العربية ،وزارة التربية والتعليم،إدارة التنسيق،"قرار وزاري رقم (١٧٨)بتاريخ ١٥/٨/ ٢٠٠١م بشأن قواعد الترشيح للتدريب للترقية للوظائف الأعلى "، القاهرة: مطبعة الوزارة،٢٠٠١م

وبالنسبة لقواعد الترشيح للترقية إلي الوظائف الأعلى بالحلقة الثانية من التعليم الأساسي[(١)]:

(١) للترشيح لوظيفة رئيس قسم وما في مستواها(مدير مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي)لمن حصلوا علي الدرجة الأولي يشترط قضاء ثلاث سنوات (علي الأقل) في شغل الوظيفة الأدنى (ناظر مدرسة إعدادي وما في مستواها في الوظائف الإشرافية)٠

(٢) للترشيح لوظيفة ناظر مدرسة الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وما في مستواها يشترط قضاء ثلاث سنوات في الدرجة الثانية وفي وظيفة مدرس أول ثانوي أو وكيل مدرسة اعدادية٠

(٣) للترشيح لوظيفة مدرس أول ثانوي أو وكيل مدرسة إعدادية يشترط قضاء أربع سنوات في وظيفة مدرس ثانوي أو مدرس أول إعدادي ومقيد علي الدرجة الثانية٠

(٤)تكون الأولوية في شغل وظيفة ناظر إعدادي(تعليم عام) من المجموعة التخصصية ويمكن الاستعانة بالمجموعة الفنية لسد العجز في وظيفة ناظر إعدادي أو وكيل اعدادي٠

(٥) تقوم إدارة تنسيق التعليم الإعدادي والثانوي باستقبال بطاقات وكشوف الترشيح من المجموعتين الفنية والتخصصية التابعين للتعليم الإعدادي والثانوي ٠

وينصب اختيار الشخص المرشح لمنصب (مدير- ناظر)بالإدارة المدرسية علي معايير أربعة مهمة تقدر من خلالها مدي ما سوف يحققه الشخص المرشح للوظيفة الإدارية من نجاح وفاعلية و هذه المعايير هي [(٢)]:-

---

(١) المرجع السابق٠
(٢) أحمد إبراهيم أحمد،نحو تطوير الإدارة المدرسية،دراسات نظرية وميدانية،مرجع سابق،ص ٢٦٥ ٠

(١) فهم وإيمان بأهمية التفويض للسلطة وتحديد المسئوليات لكافة العناصر التي تتناسب معها.

(٢) إيمان بخدمة التعليم وتحقيق أهداف العملية التعليمة ووظائفها وتنظيمها وتوجيهها وتنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

(٣)أن تعكس إدارة المدرسة متمثلة في الناظر/ المدير العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وتعكس أيضا خصائص المدرسين والعاملين.

(٤) تدبر كل أنواع التنظيم و الوسائل التي تساعد علي حل المشكلات حلاً مناسباً.

وقد نص القرار وزاري رقم ٣٣٤ لسنة ١٩٩٨ في مادته الأولي أن تكون معايير تقيم الأداء الإداري ومتابعة العملية التعليمية بالمدرسة متمثلة في ناظر ومدير المدرسة علي النحو التالي[١]:-

(١) **معايير تقويم البيئة المدرسية** وتشمل النظافة العامة بالمدرسة من فناء وملاعب وفصول –تشجير ومظهر جمالي – المحافظة علي البيئة و احترامها.

(٢) **معايير تقويم الصيانة والمحافظة علي الأجهزة والمنشآت**:- متابعة الترميمات والإصلاحات البسيطة- صيانة الأجهزة والأدوات والحفاظ عليها – دور الطلاب في عمليات الصيانة والترميم البسيطة.

(٣) **معايير تقويم العلاقة بين المدرسة والأسرة**: وتشمل وسائل الاتصال المتبادلة بين المدرسة والأسرة من استدعاء أولياء الأمور، حضور أولياء الأمور للمتابعة، مشاركة أولياء الأمور في دفع العملية التعليمية والأنشطة التربوية- امتحانات أعمال السنة من خلال متابعة أولياء الأمور لمستوي تحصيل الطلاب ومستواهم العام، والجدية

(١)جمهورية مصر العربية،وزارة التربية و التعليم،"قرار وزاري رقم (٣٣٤)بتاريخ ١٩٩٨/٦/٢٩م بشأن تقيم الأداء الإداري ومتابعة العملية التعليمية"،القاهرة: مطبعة الوزارة ١٩٩٩م

والاهتمام بامتحانات أعمال السنة- اشتراك أولياء الأمور في متابعة العملية التعليمية من خلال تمثيلهم في حضور اجتماعات مجلس إدارة المدرسة ومجلس النشاط المدرسي، واجتماعات مجلس الرواد ومجلس اتحاد الطلاب٠

(٤) **تقويم التدريس بالفصل**: ويشتمل علي كفاءة العملية التعليمة بالمدرسة – التفاني والإخلاص وبذل العطاء- الانتظام في التحضير والمواظبة في الحضور- الأنشطة المصاحبة للمادة ووسائل الايضاح٠

(٥) **ظاهرة العنف داخل المدرسة**:الناتجة عن سوء العلاقات بين المعلم والطلاب العلاقة المتبادلة بين الطلاب وزملائهم- استخدام أساليب غير تربوية في التعامل مع الطلاب- احترام الطالب للمعلم والنظام المدرسي- حفاظ الطلاب علي الممتلكات المدرسية العامة٠

(٦) **الأنشطة التربوية**:وتشمل تعدد الأنشطة داخل وخارج المدرسة بأنواعها- تفاعل أسر التلاميذ فيما تقدمه المدرسة من أنشطة – استحداث برامج وأنشطة تتلاءم مع البيئة ٠

(٧) **مجموعات التقوية بالمدرسة**:تشتمل علي تقويم مدي الاهتمام بمجموعات التقوية بالمدرسة-دعم وتوظيف المجموعات لرفع المستوي التحصيلي – انتظام العمل بمجموعات التقوية ومتابعتها ومدي تحقيقها لأهدافها ٠

طبقاً لهذه المعايير تتحدد إجراءات التقويم والقائمين بالتنفيذ علي النحو التالي :-

(١) يقوم بالتقويم الأعضاء المنتخبون بمجالس الآباء بالمدرسة بصفة دورية شهرياً٠

(٢)تقدر المدرسة وإدارتها بأحد المستويات التالية(ممتاز –جيد – متوسط- اقل)بنسبة لكل بند٠

(٣) يتم تقديم تقرير من مجالس أباء المدرسة إلي مجالس أباء الإدارة الذي يقوم بدراسة التقارير.ويقوم برفع تقرير إلي مجلس أباء المديرية بالمدارس الممتازة لإثابتها والمدارس الضعيفة لتدارك الأمر بالنسبة لها .

(٤) يتم التقويم علي مستوي المديرية التعليمية مرتين خلال العام الدراسي وعلي جميع الجهات المعنية تنفيذ هذا القرار.

ويمكن أيضاً تقويم عمل مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي من خلال كفاءة أدائه لوظيفته ومدي صحة اختياره لهذا المنصب وفق معايير محددة منها ما يلي (١):-

(١)العمل موضع التقييم ومكوناته، ومعدل الأداء المطلوب من حيث كمية العمل (الإنجاز)، وجودة العمل، والوقت المستغرق في العمل، تكلفة العمل.

(٢)سلوك الأداء: أي الأسلوب والنمط الذي يتبعه المدير /الناظر في أداء واجبات العمل، ويعبر ذلك عن الجانب الإنساني في علاقات الفرد بالآخرين.

(٣)احتمالات التطور في الأداء:ويشتمل علي قدارت الفرد علي تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة، وقدرته علي التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة.

(٤)الغرض من هذا التقويم لعمل المدير/ الناظر هو التأكد من قدرة الفرد ورغبته في تحقيق الأهداف التي تريدها الإدارة،ومن ثم فإن كفاءة الأداء يدل الإدارة علي معلومات مهمة تستطيع الاعتماد عليها عند اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري، وأيضاً في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.

ولكن المهم عند التقويم أن نحدد الأسلوب المناسب واختيار الطرق السليمة، مع إخطار الفرد بالنتائج والتحليل السليم لتلك النتائج.

---

(١)علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،١٩٩٨م ،ص ٢٧٢ .

سادساً : تقويم لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر: -

تطور مفهوم الإدارة عبر السنوات الأخيرة من حيث مسمياتها وطبيعتها، وكان هناك اختلافات بين العلماء من حيث هذا المفهوم، إلا أن الرأي الأعم والأشمل بين المختصين يري أن الإدارة من أهم مجالات الخدمة في المجتمع، ويجب أن يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم المعرفة ولديهم من المواهب، ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية تكون في أغلب الظروف مبنية علي أسس وأصول، وهذه الأسس والأصول تستند علي رؤية أصحابها و تخصصاتهم.

فالرؤية الإدارية وما يرتبط بها من مجالات دراسة إدارة المنظمات التعليمية والإدارة المدرسية، يمكن أن تحدد من خلال المناظير التالية[1]:-

(١) المنظور الفلسفي يختص بمجالات نظريات الإدارة والقيادة التربوية ونظريات التنظيم الإداري، ونماذج الاتصالات، والتخطيط، والعقلانية الادارية.

(٢) المنظور الاجتماعي:ويعني هذا المنظور بمجالات دراسة القيادة التربوية، وإدارة الصراع والتنشئة ولوعي الإداري، والضبط الاجتماعي والعلاقات العامة ونظم الترقي .

(٣) المنظور الاقتصادي:ويركز هذا المنظور علي مجالات إدارية اقتصادية من بينها الإدارة المالية للتعليم وإدارة موارده المتعددة، ومن تخطيط القوي البشرية، والخطط التربوية، وإدارة الوقت، والكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وفعاليتها وانتاجيتها.

---

(١) شاكر محمد فتحي،مرجع سابق ، صـ ، ٩٨ -١٠٦ .

(٤) المنظور التنموي: ويهتم بمجالات التنمية البشرية والإدارية واستراتيجيات الإبداع الإداري و إدارة الجودة.

(٥) المنظور السيكولوجي: وهو منظور يختص بسلوك الفرد ودافعيته في المنظمات التعليمية ومستوي الرضا عن العمل، وعلاقات الأفراد، والروح المعنوية، والتوافق والاختيار المهني في الادارة.

(٦) المنظور الأيكولوجي: ويهتم بالبيئة ومؤثراتها علي الإدارة من كافة النواحي الجغرافية، والديموجرافية والسياسية.......الخ، والتحقيق من مدي تأثير هذه النواحي أو العوامل علي الإدارة، واتجاهات التأثير ومداه وطبيعته.

(٧) المنظور المقارن: وهو امتداد للمنظور السابق ومن حيث تناول الإدارة بالدول المختلفة وإبراز خصائصها ومميزاتها والعوامل المؤثرة فيها بكل دولة علي حدة في محاولة للوصول إلي الأصول والقواعد التي لها صفه الشمول والعموم، وهناك ثلاثة أنواع من الدراسات تندرج تحت هذا المنظور هي: مقارنة تاريخية، أو عبر التاريخ أو المعاصرة.

ويمكن تصنيف أهم أهداف الإدارة المدرسية من الناحية العملية فيما يلي(١) :-

١- التأكيد علي أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل أعضاء الإدارة المدرسية -بصورة مقصودة أو غير مقصودة -لابد أن تعمل علي المساعدة في بناء التلميذ من جميع النواحي(روحياً و عقلياً ، إجتماعياً ونفسياً)مع محاولة تجنب تعليمهم للسلوكيات و الاتجاهات السلبية .

---

(١) محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، صـ صـ ٣٢ :٣٣ .

٢- الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف فنجاح الإدارة المدرسية يتطلب إنجاز هذه المهام ٠
٣- الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسئوليات بين أفراد الجهاز المدرسي بما يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم ٠
٤- العمل علي توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع القائم علي القيم والمبادئ الصحيحة ،وان يكون أفراد جهاز المدرسة –وخاصة المدير والمعلمين – يمثلون القدوة الصالحة والمثال الحسن٠
٥- توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول ٠
٦- العمل علي ربط المدرسة بالمجتمع من كافة الجوانب الإدارية التربوية ٠
٧- توقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدما٠

ومع التحولات والتغيرات التي يحملها القرن الجديد تطلب هذا الاهتمام بالإدارة المدرسية عامة وإدارة مدرسة التعليم الأساسي خاصة، اهتماماً يتماشى مع طبيعة التحديات التي يواجهها المجتمع المصري حالياً، والسبيل إلي تحقيق ذلك يكمن في عوامل متعددة أهمها أن يحسن اختيار وتدريب القيادات المدرسية من مديرين ونظار، بحيث تصبح قوة تعوض قصور الماضي، وتواجه المستقبل، وتسير مع بداية القرن الجديد وهي مزودة بالقدرات والإمكانات التي تؤهلها للاضطلاع بالمسئوليات والتبعات الملقاة علي عاتقها، وهي بلا شك مسئوليات وتبعات تختلف كثيراً من حيث التحديث والتطور عما كان في الماضي(١).

(١) المرجع السابق، ص ٣١١ ٠

لقد أصبح تطوير الإدارة المدرسية والتعليمية عامة ضرورة يفرضها الأخذ باحتياجات التحديث والتطوير في المجتمعات المعاصرة، وفي مصر خصوصاً بحكم موقعها الريادي في الحركة التعليمية، وكذلك ما تفرضه المواصفات المطلوب توافرها في مواطن القرن الحادي والعشرين، سواء من فرد متعدد المهارات، ام فرد قادر علي التعلم الذاتي، ام فرد قابل لإعادة التدريب والتأهيل عدة مرات في حياته العملية، ليكون قادراً علي مواجهة قوي التغير المحيط بأسلوب إيجابي وفعال.

وتتمحور الأسئلة التي يمكن أن ينطلق منها التفكير في التطوير لإعداد المديرين والقادة التربويين فيما يلي:- من رجل الإدارة؟ ما وظيفته؟ ما تأثير إعداده؟ وتوضيح الإجابة عن هذه الأسئلة أن البلاد العربية عموماً قد تخلفت كثيراً عن الاهتمام باعتبار الإدارة التربوية مجالاً خاصاً له أفراد متخصصون، ويرتبط ذلك بعدم وضع سياسات الاختيار والتعيين في هذه الوظائف أو تحديد الكفاءات اللازمة لها، فغالباً ما يعرف رجل الإدارة بأنة الشخص الذي يتولى عمل غير التدريس، وقد ينظر إلي رجال الإدارة المدرسية علي أنهم فئة أو طبقة فوق المدرسين، يسعى إلي الوصول لمستواها المدرسون إذا ما أردوا تحسيناً لأوضاعهم المادية أو حصوبهم علي مكانة أدبية افضل.

كما أن دور ووظيفة رجل الإدارة في البلاد العربية عامة فهي غير متضحة بدرجة دقيقة وكافية،فالنظرة إلي مكونات العمل التربوي والنظام التعليمي تنحصر في ثلاث مكونات هي: التلميذ، المدرس، الفصل، وأصبح من الضروري أن يعاد النظر في أدوار ووظائف رجال الإدارة التربوية في كل مستوياتها، بحيث تكون صادقة وحيوية مع تنظيمها الإداري القائم سواء أكان مركزياً أو لامركزياً.

أما تأثير الإعداد المهني لرجال الإدارة التربوية فيظهر في أمرين(١)

(١) التزام السلطات والهيئات التربوية بسياسة اختيار وتوظيف تقوم علي الكفاءة التي يتطلبها كل عمل حسب المستوي الوظيفي.

(٢) فهم وممارسة رجل الإدارة لوظائفه وأدوارة بأسلوب يعكس الكفاءة المميزة له عن غيره ممن لم يحصلوا علي إعداد مسبق.

ولكن هل يتحقق ذلك ؟ والواقع أن هذا يعاني قصورا واضحا.

وعند محاولة تقدير الجهود التربوية والتعليمية التي تبذل لكي تتحقق الأهداف المرسومة لنجاح الإدارة المدرسية فان التقويم هنا شيء أساسي ومهم، بهدف الكشف عن مدي القرب أو البعد عن الأهداف، ومن ثم التبصر بمدي النجاح الذي تحقق، ويتضمن ذلك وزن قيمة الأنشطة التي تخطط وتنفذ، وإصلاح ما بها من قصور و تحسينها لزيادة فاعليتها فهو وثيق الصلة بالأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه ونتائج العملية التعليمية(٢).

وبإلقاء نظرة تتبعية تقويمية لواقع الإدارة المدرسية في مصر، يتضح أن هناك صعوبة ما عند المقارنة بتقويم أعمال أخري صناعية أو تجارية مثلاً، ذلك أن طبيعة العمل بالإدارة المدرسية ليست شيئاً مادياً ملموساً، ومع ذلك فقد لوحظ أنها تعاني من أزمات مزعجة تلك الأزمات التي مثلت، ومازالت تمثل ظاهرة من ظواهر السلوك الإنساني التي أقلقت المجتمعات البشرية والقائمين علي العمل الاداري.

ويمكن بيان أهم معالم هذه الأزمة علي مستوي الإدارة المدرسية (الإجرائي) فيما يلي(٣):-

---

(١) محمد احمد محمد حسن، "نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة (تصدر عن مركز النشر العلمي)، جدة: ١٩٨٩م، ص١٤١ .

(٢) احمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية، مرجع سابق ، ص ١٦٤ .

(٣) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، صـ صـ ٥١ -٥٣ .

-من حيث الفلسفة والمفاهيم والوظائف: فمن الواضح أن الإدارة المدرسية واقعة تحت تأثير تصورات مرادفة لركوب السلطة والهيمنة والأمر والإملاء، ومازال التركيز في العمل الإداري علي النواحي المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والنظم وأعمال السكرتارية والمسائل المالية أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بحفز الأفراد ومراعاة قدراتهم وفهمهم، والاهتمام بالعلاقات فيما بينهم. كما أنها تركز علي الجزئيات أكثر من الكليات، وعلي التسيير والإجراء أكثر من التجديد والإبتكار والتطوير. هذا بالإضافة إلي الشعارات(الإدارة الديمقراطية والقيادة الجماعية، والحرية، المبادرة الفردية)مازالت مبهمة والطريق أمام تحقيقها مازال طويلا.

- من حيث البنية والعلاقات ومحاور الاهتمام: فتتبع حركة الإدارة المدرسية في مصر بالتعليم الأساسي سوف يجد أن القديم والسير علية هو الأساس والأصل. وأن الأجهزة العليا مازالت بيدها السلطة الحقيقية وما علي الإدارة المدرسية سوي التنفيذ وحريتها في التصرف والحركة والمبادرة محدودة بالفعل.والتقسيم السائد التقليدي (إداري بالمعني الحرفي- فني) دون إحكام صلة أو تكامل، بل تنعدم الموازنة بين الاثنين. كما انه أصبح التخطيط والتوثيق وغيرها استخدامات هامشية، مع ظهور أهمية ربط التعليم بالمجتمع، ولم تنشأ تنظيمات فعالة تفي بهذا الغرض، بل ظلت الإدارة المدرسية منطوية علي نفسها لا تكاد تبصر أو تستفيد مما يجري حولها.

- من حيث الطرائق والأساليب الإدارية: استمرار طرائق وأساليب إدارية بالية أوجدت فجوات شاسعة بين الواقع والأمل، وإنعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيقها واستخدام أنماط تقليدية في العمل والاعتماد عليها في تقويم العامل وحساب العائد.

- من حيث الكفاءة البشرية: مع زيادة حجم التعليم العام في مصر قد صحبة نمو في الطاقة العاملة في الإدارة المدرسية ومنها إدارة التعليم الأساسي. غير أن هذا النمو جاء مشوباً بنقائض حالت بينة وبين تحقيق الايجابية في الكفاية الإدارية منها: اتجاه هذا النمو إلي الناحية الكمية مما أدي إلي تضخم أعداد الموظفين الإداريين في هيكل العمالة بالإدارة المدرسية وبالتالي ارتفاع تكاليف العمل الإداري داخل ميزانية التعليم مع وجود أعداد كبيرة من الموظفين غير المؤهلين لوظائف الإدارة تحت وهم انه (من لا يصلح للتعليم يصلح لإدارته).
- من حيث الناحية السلوكية: تعد العلاقات الإنسانية والقيم السلوكية من أهم مجالات الإدارة المدرسية فهي تحقق التعاون بين العاملين وزيادة الإنتاجية، ولو وجد التزام الإدارة المدرسية بهذه الناحية ومراعاتها فالنجاح حليف مستمر لعمل مدير وناظر المدرسة.

ورغم معالم هذه الأزمة الإدارية فان إرساء بعض الركائز قد تحقق النجاح في عمل الإدارة المدرسية، ولها تأثيرها المباشر علي الإدارة، مع بداية القرن الواحد والعشرين. ومن ثم لابد أن يفهم كل من مدير/ناظر المدرسة هذه الحقائق المهمة لتهيئته إلي تحقيق النجاح الإداري، ومن أهمها(1):-

(١) أن العالم عالم متغير في كل شيء وفي قيمه وتوجهاته وفي تنظيماتة وعلاقاته، وفي أدواته وسياساته، وفي أهدافه وتطلعاته.

(٢) أن التغير الحادث في أي جانب من جوانب الحياة، سرعان ما يمتد أثره ويسمع صداه في سائر جوانب الحياة، وإن كان بسرعات متفاوتة.

(١) صلاح الدين جوهر، "التعليم وتحديات القرن الواحد و العشرين- نظرة مستقبلية"، صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية) العدد الثالث، القاهرة: مارس ١٩٩٥، ص ٢١ .

(٣) التعليم كأحد قطاعات النشاط الفاعلة في المجتمعات، بإمكانه أن يقود التغيير ويوجه عملياتة، لو أنه توفرت له إدارة جيدة من نوع جديد.

(٤) أن الصراع بين القديم والجديد صراع أزلي، وينطبق هذا علي حقل التعليم، وقد يكون سببا فعالاً لأزمة التعليم في مصر.

(٥) أنة الجدية في معالجة التعليم في مصرتتطلب استناد إدارته إلي إدارة تجيد التعامل مع أسباب الصراع.

ومن خلال النظرة المتفحصة إلي نماذج الإدارة المدرسية الحالية في مصر وبمدارس التعليم الأساسي خاصة، يتضح أنها تختلف بطبيعة الأشخاص القائمين عليها، فلكل مدير وناظر مدرسة مكوناته الاجتماعية والنفسية والثقافية، التي من المؤكد أنها تؤثر في سلوكة وتعامله، ومن خلال التعامل يسير الأشخاص في أعمالهم التي يكون مردودها التعليمي والتربوي داخل المدرسة بالسلب أو الإيجاب .

وإن المعايشة لواقع الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في الوقت المعاصر يوضح بعض القيم غير المرغوب فيها مثل التأني أو البطء الشديد في الحركة للتقدم، ووجود التسلط والفردية والهروب من المسئولية والمحسوبية، مما أوجد انعكاسات تعاني منها الإدارة المدرسية في واقعها المعاصر أوجدت مشكلات انتابتها أهمها(١):-

(١) إفتقار الإدارة المدرسية في كثير من الأحيان إلي القدرة علي تحقيق أهداف المدرسة وأداء عملها بالصورة التي ترمي إليها فلسفة المجتمع في التربية.

(٢) كثرة المناصب الإدارية بالمدرسة الواحدة حيث تضم معظم المدارس في مرحلة التعليم الأساسي حالياً مديراً وناظراً ووكلاء متفرغين، ووكلاء يقومون بالتدريس مما أدي

(١) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، صـ صـ ٥٤ -٥٥ .

إلي ازدواجية الاختصاصات وتداخلها أحياناً كثيرة، مع تضارب الآراء، فأوجد ذلك ضعف العمل كهيئة إدارية واحدة، وسلب أدوار بعض الأشخاص الإداريين بالمدرسة وبالتالي يصبح هؤلاء الأشخاص متفرجين وليسوا مشاركين نشيطين في العملية التعليمية، وأدي ذلك إلي تفتيت وحدة القيادة الإدارية بالمدرسة وعدم تحقيق أهدافها كوحدة تعليمية متكاملة.

(٣) تعدد أنماط الإدارة المدرسية في المدرسة الواحدة (ديكتاتوري-ديمقراطي -تراسلي) من مدرسة إلي أخري، نتيجة لعملية تغير مديري المدارس ونظارها باستمرار و الناتجة عن التنقلات والترقي والاقدميةوغيرها.

(٤) تذبذب إدارة المدرسة وضعف تحقيقها لأهدافها نتيجة قلة تكافؤ السلطة الممارسة مع المسئولية المحددة بإمكانيات محددة أيضاً، وقد توجد الإمكانيات، ولكن لا يوجد الشخص الذي يوظفها تبعاً لمسئولياتة الإدارية .

(٥) وجود سلم للترقي داخل المدرسة (وكيل، ناظر، مدير) متشابهة من خلال الأدوار، بل قد يتطابق تطابقاً كاملاً في بعض المواقف والممارسات، فيتكرر نوع المسئولية والاختصاص الواحد في الكثير من الأحيان، مما يؤدي إلي نوع من الصراع في الأدوار والوظائف.فيؤثر ذلك علي مدي فاعلية العملية الإدارية وسير العمل بالمدرسة.

(٦) إفتقار الإدارة المدرسية في المدارس النائية بالريف المصري إلي الإلمام بأساليب التحديث في التربية ووسائلها وتكنولوجيا التعليم، مما يؤدي إلي غلبة الطابع التقليدي علي آليات تنفيذ العملية التعليمية.

(٧) اعتقاد راسخ لدي بعض المديرين و النظار أن مجرد التعيين في وظيفة مدير/ناظر مدرسة يعطيه الحق في قيادة الأفراد بمدرسته بصورة وتبعيه مطلقة، وهذا اعتقاد

خاطئ لأن القيادة عملية تأثير موجه وتفاعل نشط مع الجماعة وبالتالي لا تصاحب الوظيفة بطريقة آلية.

(٨)محاولات بعض مديري/ نظار المدارس إجبار هيئة التدريس و العاملين بها علي إتباع النظام الديمقراطي، وهذا مفهوم خاطئ، فإن إجبارهم علي ذلك دون رغبتهم يكون عملاً غير مجد علي الاطلاق.

(٩)مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي مقيد بلوائح وقوانين ونشرات صادرة من جهة الوزارة تحد من معرفته في كثير من الأحيان، وهذا يتنافى مع المرونة والديناميكية ويجعله يتجمد ويمنع التغير ويكون سلبياً في مهامه وأنشطته وعلاقاته.

(١٠)حدوث نوع من الولاء للأشخاص (المدير والناظر ومساعدوه الإداريون)وليس للآراء الصائبة والأفكار البناءة، مما يؤثر علي فاعلية تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة.

(١١)غموض شخصية مدير/ناظر المدرسة، وتنوع أنماط سلوكة الإداري بصورة متناقضة يصعب فهمة أو أدراك هويته الإدارية، مما يصعب العمل أو التعاون معه.

ورغم المفاضلات والمقارنات التي تدور دائما في شأن الأفضليات، مابين الإدارة "*Management*"، والقيادة"*Leadership*" فان الأمر الذي يتجاوزهما معاً في الأهمية هو طبيعة ومدي الإنجازات الجماعية التي تتحقق من وراء كل رأي منهما، فالمكونات اللازمة لكل منهما هي القدرة علي التجديد، وتطوير العملية الفكرية، وتوافر خصائص مهارات التنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات إزاء الموارد والمصادر، التي تعد ضمن أهم القوي الدافعة لعمليات الإدارة المدرسية، فالإدارة تعبئ كل ما لدي المجتمع أو المؤسسات من مصادر وموارد مادية وبشرية وعلمية وتقنية لإنتاج أوضاع وأطوار مهيئات لقيادة التحديات في

الاتجاهات التي لا تخل باستقرار وتوازن النمو المطرد في المجتمع، وتحسين شروط انفتاحه علي المتغيرات والتطورات الحادثة في البيئة العالمية(١).

ومن المفارقات الواضحة في الإدارة المدرسية بالمجتمع المصري، غالباً ما تصبح القيادة فيها مرادفة للموقع الوظيفي المتقدم، كما تقترن السلطة والنفوذ بهذه المواقع الوظيفية التي تمنح الإنسان مزيداً من فرص القيادة، لكنها مع ذلك ليست محققة لمواهب وكفاءات القيادة، فالسلطة والتسلط بإمكانهما أن يعبرا عن النفوذ، بيد أن القيادة/الإدارة شيء مختلف عن ذلك تماماً لأن السلطة أحد العوامل التي ترافق القيادة لتكون في خدمتها لكنها لا تقترن بها لتكون سيداً لها، لذا وجب الكف عن مضاهاة القيادة بالسلطة الوظيفية، فالقيادة تتميز بأداء مستويات من الإنجاز لا يستطيع الآخرون بذلها،والحكم علي القيادة المدرسية الناجحة ينبع من الاستطاعة علي تحقيق أهداف المدرسة بيسر وبأقل جهد،وهي التي تستطيع تقدير القوي التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين في ضوء المجموعة التي تقودها، والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة والظروف الاجتماعية التي يعمل بها بالمدرسة.

ويؤكد "ارجرز"هذا الرأي بقوله "أن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون علي التصرف في نماذج قيادية عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك علي المطالب الفعلية للموقف الإداري فالإداري الناجح يدفع المدرسة بعوامل القوة الحيوية والتقدم، ويعمل علي تطوير أهدافه باستمرار ويبث روح الخلق والابتكار والتجديد بما يضمن حركتها وتطورها، ومقابلة التجديدات بمختلف جوانبها وتحقيق الربط بين المدرسة والبيئة المحيطة"(٢)

---

(١)سمير عوض،"الإدارة في ظلال التغير"،القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، ١٩٩٦م ص ٣٠٢ .

(٢) صلاح عبد الحميد مصطفي،مرجع سابق،ص ٣٣ .

ويدخل في لب مركبات الإدارة/ القيادة، عناصر الديناميـة وحوافز الثقة بالقدرات الذاتية والإيمان بقيمة مجموعة من الأهداف الأساسية المشتركة، فالإدارة التي لا تفطن إلي خطورة التحرك والعمل في بيئة غير مناسبة من الداخل أو الخارج، فإنها تكون قد علقت نجاحها في أداء مهامها علي أسس من تحلل الإطار القيمي الذي بدون تجانسة وسلامة تفاعلاته سيتحول بدوره إلي تحدي أكبر يعوق انطلاق ومواصله الإدارة لتحقيق أهدافها، فالدينامية والقيم الاجتماعية والثقافية والتعاضد الاجتماعي، وإدراك ضرورة التجديد والتغير تعد من أفضل العوامل المؤثرة في الكيفية التي تتم بها عمليات الإدارة والقيادة(١).

لقد أصبحت النظرة الحديثة الحالية لتطلبات الإدارة التربوية، تركز علي متطلبات كثيرة جدا ومتعددة، ولكن التركيز الأعم والأكثر فاعلية لمتطلبات المدير/الناظر في مجال الإدارة لبلوغ النجاح المطلوب و المرجو ينبع من أمور خمس هي(٢):

(١) دراسة ديناميات الجماعة: لأن الجماعة كل دينامي متفاعل ومتغير، مما يلقي علي المدير/الناظر عبء دراسة خصائص الجماعة وبنائها وتماسكها وتكاملها ومعاييرها وقيمها والأدوار المختلفة فيها والاتجاهات السائدة فيها وعمليات التفاعل والتغير والتطور والنمو، والتعرف علي ما يفسر دوافع وحاجات الافراد.

(٢) إقامة علاقات إنسانية: فالمدير / الناظر قائد عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية ويراعيها، بحيث تقوم علي أسلوب مهني يتوافر فيها حسن الاستماع والاحترام والتقدير.

---

(١) سمير عوض، مرجع سابق، ص ٣٠٢ .

(٢) حامد زهران، "القيادة الإدارية في التعليم"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م، صـ صـ ١٥٢-١٥٤ .

(٣) التصرف بذكاء اجتماعي: ويتمثل في حسن التصرف في المواقف، وتعرف المدير/الناظر علي الحالة النفسية للآخرين. وتذكر الأسماء، وروح الدعابة والمرح فهي من متطلبات الإدارة الفاعلة.

(٤) فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء، وفهم الإطار المرجعي للتفاعل، ومعرفة ما ورائه من استعدادات ودوافع والمشاركة في هذا التفاعل.

(٥) تحمل المسئولية الاجتماعية: فهو قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة الذين يعملون معه فهي مسئولية الفرد أمام الله أولاً وأمام نفسه وأمام الجماعة ثانياً.

ويسهم توافر هذا في صنع إداري أو قائد ذو اتجاه ايجابي نحو القيادة ، ويتمتع بالحزم وروح التنافس والشعور بالمسئولية وذلك بجانب ما يتمتع به من مهارات فنية وإنسانية وإدراكية [(١)] تساعده في تحقيق التكيف وتحريك المواقف بما يحقق الأهداف، ومهاجمة المشكلات والخروج منها والوصول إلي الشكل الايجابي الذي يجب أن يكون [(٢)].

بالإضافة إلي ما تقدم فإن توفر الحساسية الكافية لدي مدير وناظر مدرسة التعليم الأساسي لطبيعة القوي والعوامل التي تؤثر عليه وتؤثر فيه في الموقف. تجعله يستطيع أن يحدد نوع القيادة الإدارية التي تناسب المشكلة بطريقة أفضل وأكثر ملاءمة فهو يعمل كمهندس للتنظيم المدرسي، وفي الوقت نفسه يعمل علي تحقيق أهداف المدرسة وأغراضها وذلك للاستثمار الأمثل للوقت والطاقة والفهم الذاتي لنفسة وإمكانات العاملين

---

(١) احمد ابراهيم احمد، نحو تطوير الادارة المدرسية، دراسة نظرية وميدانية، مرجع سابق، ص ٢٦٥ .

(٢) علي السلمي ، "مهنة الادارة"، مجلة عالم الفكر، (تصدر عن وزارة الاعلام الكويتية)، المجلد العشرون، العدد الثاني الكويت: ١٩٨٩م، ص ٢٣ .

معه وإقامة شبكة من الاتصال بين جميع العناصر والأفراد بمدرسته، حتي يتهيأ المناخ الملائم لأداء أفضل ومستمر[١].

فالشرط الأساسي اللازم لتحقيق أي نوع من التجديد والابتكار والسير وفتح الطريق لتكنولوجيا التقانة الإدارية في القطاع التعليمي وبخاصة الإداري، يتمثل في توفير إدارة عصرية جيدة علي مستوي متطور، ومالم تزود الإدارة المدرسية بالإداريين العصريين الذين دربوا تدريبا ملائما، وحسن إعدادهم، وتوفرت لديهم معرفة جديدة ومستمرة وأدوات حديثة للتعلم في مجال التحليل والبحث والتقويم وإيجاد الدعم والمساعدة من أكثر من فريق من الأخصائيين ممن تتوافر لديهم أيضاً كفاية التدريب، فإنه لن يحدث انتقال وتحول في التعليم والإدارة التقليديتين إلي التعليم والإدارة الحديثة،ويمكن للتعليم عند البحث عن إدخال الطرق الحديثة علي نظام الإدارة أن يجد كثيراً من المواجهات المفيدة في ممارسات القطاعات الأخري في المجتمع، والتي حققت فعلاً خطوات ناجحة في هذا المجال، بما في ذلك مفاهيم ومناهج بحثت تحليل الأنظمة والتخطيط المتكامل علي المدى الطويل لتحقيق إدارة عصرية، كذلك الاستعانة بالنماذج والاتجاهات العالمية المناسبة الناجحة للاستفادة منها في التطوير[٢].

وقد أساء البعض في القطاع التعليمي وغيره فهم التكنولوجيا الإدارية الجديدة فرادف بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الالكترونية في العمل الإداري، لكن هذه التكنولوجيا ليست إلا جانباً أو مظهراً واحداً من مظاهر التكنولوجيا الإدارية، أما الجانب الأساسي والمكون الرئيسي لها فهو "التكنولوجيا العقلية" التي تقوم علي أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم، والتي تعبر عن نفسها في طرائق وأساليب

---

(١) المرجع السابق،ص ٢٥٨ .
(٢) صديقة احمد ذكي عبد القادر،مرجع سابق،ص ١٩٤ .

وتقنيات جديدة تعين الإداري علي اتخاذ القرار الرشيد وإصدار الأحكام العقلية،والبصيرة للمستقبل والتنفيذ الدقيق الكفء للمشروعات. وذلك بصرف النظر عن استخدامه أو عدم استخدامه للآلة(١) .

والصورة التي ينبغي ان تستند فيها كل حركة للتطوير هي "الادارة العصرية"التي وضحت مقوماتها وملامحها الأساسية في كل البلاد المتقدمة وهي (المستقبلية - العلمية التقانة -الديمقراطية -الكفاية)، خاصة وأن التجارب العالمية في التطوير تمثل الضوء الكاشف الذي ينير الطريق في قدرة المسئولين عن التطوير الاداري بمزيد من البصر والشفافية.

خلاصة الفصل : -

تناول هذا الفصل بالتحليل واقع الادارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ومتطلبات تطويرها ؛حيث بدأ بمفهوم الادارة المدرسية السائد في مصر وموقعة من المفاهيم المتقدمة ، وميادين العمل في الادارة المدرسية ومكوناتها ، والصفات الشخصية لمدير / ناظر مدرسة التعليم الأساسي ، وواجبات ومسئوليات مديري /نظار المدارس ، كما أوضح الفصل الأساليب و لمعايير المستخدمة في اختيار المديرين و النظار ثم تقويم كل هذا

ولقد أتضح من العرض انه علي الرغم مما تشهده أنظمة التعليم والتربية من تنظيم وإعادة التنظيم، إلا أن القديم مازال هو الأصل والأساس في الدول النامية،وخير مثال علي ذلك أن الأجهزة العليا في المراكز الإدارية في مصر مازالت تمتلك السلطة الحقيقية في صنع واتخاذ القرار وإصدار التنظيمات وقواعد العمل والإجراءات، أما المستويات الإجرائية حيث المدارس وإدارتها وهي تمثل جوهر وأساس النجاح الإداري،فلا تمتلك إلا التنفيذ

---

(١)محمد احمد الغنام،تجديد الإدارة ثورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية،الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،١٩٨٤م ، ص ١٧٨ .

فحريتها في التصرف والحركة والمبادرة محدودة بالفعل.كما أن التقسيم التقليدي بين ما هو إداري بالمعنى الحرفي، وبين ماهو فني مازال هو السائد دون إحكام الصلة بينهما في الواقع المدرسي العملي[١].

فمن خلال الدراسة والتأمل للواقع الإداري في مصر والإدارة المدرسية نجد أنه مازال هناك استغراقاً في الأساليب التقليدية تمثل سلبية كبيرة في العمل الإداري، مما استوجب معه أن نكشف عن الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال إعداد قيادة المؤسسات التعليمية من خلال الخبرة المتمثلة في الاتجاهات الإدارية السائدة في الدول المتقدمة رأس مالية واشتراكية تمثل الاتجاه الإداري المركزي واللامركزية والمشاركي. ومن خلال هذه الخبرات والاتجاهات السائدة في المجال الإداري في بعض الدول ممثله للاتجاه يمكن الاستفادة منها بما يتناسب وإدارة التعليم الأساسي المصري. وليتسنى وضع تصور مقترح لتطوير أساليب ومعايير اختيار المديرين في مصر.

فمع وجود التحولات والتغيرأت السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية التي يشهدها عالم اليوم، ووجود الصراع والتصارع كمعلم أساسي بين المجتمعات، تطلب ذلك الاهتمام بالإدارة المدرسية، وبإدارة مدرسة التعليم الأساسي خاصة ،وتطلب اهتماماً يتناسب مع طبيعة التحولات والتغيرات في المجتمع المصري وحسن اختيار وتدريب القيادات المدرسية يمكن أن يكون قوة تعوض قصور الماضي وتمكن المدارس من اقتحام القرن الحالي وهي مزودة بالقدرات التي تؤهلها للاضطلاع بالمسئوليات والتبعات الملقاة علي عاتقها[٢].

---

(١) عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٤٣ .

(٢) السيد عبد العزيز البهواشي،"اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير"، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، " ادارة التعليم فى الوطن العربى فى عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس فى الفترة من ٢٢-٢٤يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.ص ١٦ .

لهذا كانت خطوات التطوير للإدارة المدرسية أحد ركائز عمليات الإصلاح والتطوير التي ننشدها من وزارة التربية والتعليم في مصر.ومن القائمين علي مسئولية البحث العلمي في مجال الإدارة ،حيث تتبني مصر حركة موسعة تنموية لتطوير المجالات المختلفة وخاصة مجال التربية والتعليم ولاسيما المجال الإداري في جميع جوانبه. وهناك عمل للتطوير والإصلاح يتبنى النظريات والتطورات المعاصرة.

كما أتضح من العرض أيضاً أن تحويل مدرسة التعليم الأساسي في مصر إلي مكان صحي وحيوي للاضطلاع بالمهام التي تفرضها التحولات والتغيرات المستقبلية. هو التحدي الأكبر مع السنوات الأولي من القرن الحادي والعشرين. فعند النظر إلي ضرورة استجابة مدرسة التعليم الأساسي لحركة المجتمع المصري، أهدافة وفلسفتة، تبدو المهمة كبيرة التعقيد. فقدرة مدرسة التعليم الأساسي علي الانطلاق والتجديد وتحقيق التغير في سلوك الناشئة في ضوء التحولات والتغيرات المتوقع أن يحدثها عالم المستقبل. رهن بقدرة القائمين علي إدارة المدرسة من مديرين ونظار وغيرهم"فقديماً قيل أن النظام الجيد يخلق مدرسة جيدة،ولكن ثبت حديثاً أن المدرسة الجيدة تخلق نظاما تعليميا جيدا، وأن كفاية وفعالية النظام التعليمي يمكن أن تحقق فقط. إذا كانت للمدرسة إدارة تتمتع بالكفاية والفاعلية"(١).

ويركز الدور المطلوب حاليا لرجل الإدارة المدرسية علي القيام بالدور المزدوج المتعارض، وهو ما نفتقده، والذي يتمثل في المحافظة والتجديد، فهو من ناحية يحاول أن يحقق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم أداء العمل في انتظام دون اضطراب أو انقطاع ومن ناحية أخري علية أن يجدد في أساليب العمل وطرق الأداء بما يحقق الدافعيه

(١) السيد عبد العزيز البهواشي، مرجع سابق، ص ١٨٣ .

المتجددة للمدرسة والعاملين فيها، فعلي سبيل المثال الطرق الحديثة في التعليم وإدخال التعليم البرامجي، واستخدام العقول الالكترونية، كلها أمثلة لمظاهر تجديديه تتطلب إحداث تهيئة المديرين والنظار لها وتدريبهم حتي لا تفشل، لأن القائمين ينصرفون لممارسة الأساليب الشخصية القديمة التي عرفوها وخبروها، ومن هنا كان من الضروري تخطيط التجديدات التربوية بوعي وبصيرة(١).

وبالنظرة التقويمية لمتطلبات التطوير الإداري في مصر، تبين أن هذه المتطلبات يمكن أن تتخذ عدة مناحي من بينها منحي يتعلق بالإطار الفكري الإداري سواء فلسفة أو قيم أو مفاهيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات، يراد تغيرها أو تعديلها أو تطويرها من اجل مسايرة التغيرات التنظيمية و التكنولوجية وما شابه ذلك من تغيرات، ويختص المنحي الثاني بمعايير سلوكية جديدة تواكب التقدم، ويتعلق المنحي الثالث بمعالجة جوانب الضعف والنقص الفني والإنساني - واقعية أو محتمله - في قدرات العاملين أو مشكلات خاصة بهم يراد حلها (٢).

إن مدير وناظر مدرسة التعليم الأساسي يجب أن يتمتع بالأتي :-

١- الحرص والمحافظة علي النظام، ومراعاة مصالح كافة ومرؤوسية، مع التحلي بالصراحة وعفه النفس ومراقبه الله في كل عمل يقوم به، والبعد عن المحاباة والتحيز والحرص علي إعداد الخطط للأعمال وتنفيذها بواقعية ودراسة وحسن تصرف .

٢- قوة الشخصية والظهور بمظهر القدوة في كل تصرف،وقدرة علي التأثير والتأثر،ولا ينحدر إلي سفاسف الأمور في قوله أو فعله أو مظهره.

---

(١)محمد منير مرسي ، مرجع سابق،صـ صـ ١٥٧ – ١٥٨ .
(٢)شاكر محمد فتحي ، مرجع سابق ،ص ٣١٧ .

٣- غزارة العلم ونضج الفكر ورحابة الأفق، ومطالع لكل ما يتصل بالثقافة والعلم،وأن يكون له رؤية فكرية متجاوزة للمشكلات العارضة،وله حس تنموي دقيق مدمجاً في رؤي المستقبل للتطورات العالية التقنية،وأن تنتج هذه الرؤي والأفكار تأثيرات تمتد إلي ما وراء منطقة نفوذهم الوظيفي •

٤- الاتخاذ من التواضع سجيه، ومن الدقة والتعقل مركباً، ومن الابتسام أسلوب تفاهم ومن الأخلاق صورة للإكبار، بجانب الحب للعمل والإقبال عليه بهمة ومتعه وإيمان برسالته أشد إيمان والبعد عن التعالي والنظرة الفوقية•

٥- الاتصاف بالحزم والكياسة والود والتفاهم وبعد النظر في معالجة الأمور، والتصرف في مختلف المواقف والمعالجة لأي أمر ببصيرة وتعقل•

٦- القضاء علي أي مشكلة في مهدها، يصهر العاملين معه في أسرة واحدة بعيدا عن التفرقة في المعاملة، مع العدل في توزيع الأعمال، والإشراف الدائم علي كافة أمور المدرسة والعلم بها•

٧- الحس السياسي الذي يقترن بخصائص الحس القيادي لكي يدرك مدي تفاعل قراراته مع البيئة الأوسع والأشمل التي تحيط به محلياً وإقليمياً والتي يعتريها التجديد والتحديث الدائم•

وانطلاقاً من الخصائص السابقة والتي أظهرتها النظرة التقويمية لواقع الإدارة المدرسية، وأبعاد التغير الواجب إدخالها علي إدارة المنظمات التعليمية، يمكن بلورة سياسة إدارية ناجحة تناسب مطالب هذا التغير، تتضمن عنصرين أساسيين:-

أولهما: الاتجاهات، والمبادئ الأساسية للإدارة التعليمية والمدرسية، وتنحصر في التوجيه الأساسي للإدارة نحو التفوق والتميز، وتوجيه كل الطاقات البشرية والمادية لتحقيق

معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد من التعليم، وإحداث التغيير المخطط، وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع و المشاركة الجادة للأفراد في تحقيق مستويات أعلي من التميز، وتبني منطق القيادة التشاركية ذات الأنماط المتعددة من المشاركة طبقا للمواقف، والاعتماد علي الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة لتقويم الأداء والحكم علي النتائج.

وثانيهما: الإجراءات المصاحبة لتحقيق هذه الاتجاهات، وتتمثل في الأخذ بمطالبات التجديد في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والاختيار الجيد للقيادات التربويه ذات التأهيل والخبرة والكفاءة في الأداء الإداري. مع التنمية المستمرة للقوي البشرية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية.وتطوير البني التنظيمية التعليمية وحسن استثمار الوقت، وتقويم أداء الأفراد بواسطة كفاءات إدارية مرتفعة المستوي .

إذاً من خلال ما سبق يتضح أن عملية تطوير واقع أساليب ومعايير اختيار الأشخاص المناسبين لعمل مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي، أصبح ضرورة حتمية لما يمثله كنقطة انطلاق أساسية لتغيير واقع الإدارة المدرسية علي المستوي الإجرائي، وللحد من تأثير العوامل والقوي السالبة في العديد من مدارس التعليم الأساسي،والتي أدت علي المدى الطويل إلي تغلب ووضوح للصبغة التقليدية في العمل الإداري، والبعد عن أي جوانب تطورية أو إبتكاري أوتقدمية.



الفصل الثالث
اتجاهات عالمية في إدارة التعليم الأساسي
واختيار مديري ونظار هذا التعليم

مقدمة : -

أتضح من عرض معني ومفهوم الاتجاه الاداري أنه استعداد عقلي ووجداني وسلوكي يحدد رأي الاداري (مديراً أو ناظراً) إزاء المواقف الإدارية متأثراً في ذلك بواقعه وملتمساً التوجهات العصرية التي فرضها عصر الادارة العلمية.

كما أتضح من عرض الواقع الاداري المصري أن المسئولين اجتهدوا قدر الامكان للوصول إلي إدارة تأخذ في اعتبارها عند بناء الإنسان أن يكون هذا الإنسان متكاملا في نموه، ملماً بمعارف عصره قادرا علي المشاركة في تطوير مجتمعه وعلاج مشكلاته. وهناك إيمان من المسئولين عن التربية بأن الخطط والمشروعات مهما كانت دقيقة وطموحة ومهما كانت أسسها العلمية ومنطلقاتها الصادقة المخلصة، لا يمكن أن تحقق أهدافها إلا إذا توافرت لها القيادات التربوية القادرة علي مواكبة التطور وملاحقة كل ما هو جديد في المجال التربوي، ولا يتأتي ذلك إلا بإلقاء كثير من الضوء علي المعالم الرئيسية فيما يتصل بأساليب ومعايير اختيار المديرين في الإدارة المدرسية والتي تمهد السبيل للتعرف علي الأسس والمعايير التي يمكن في ضوئها تطوير قدرات الإدارة التربوية(١) .

---

(١) احمد بستان، مرجع سابق، صـ صـ ٤٩- ٥٠ .

ويمثل الأخذ بأحدث الاتجاهات العالمية في هذا المجال نقطة انطلاق للتوصل إلي تصور متكامل عن تطوير معايير وأساليب اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري والتي تمثل الهدف المنشود من الدراسة الحالية .

الاتجاهات العالمية في إدارة التعليم : -

بالنظر إلي تعدد اتجاهات الفكر الإداري المعاصر، نجد أن حقل الادارة يموج بأفكار متباينة، لهذا صنف الفكر الإداري المعاصر حسب اتجاهاته المختلفة في مدارس فكرية أمكن حصرها في ستة مدارس ذات اتجاهات مختلفة وهي(١).

١- المدرسة التجريبية (*Empirical School*)

٢- المدرسة التشغيلية(*Operatianl School*)

٣- مدرسة السلوك الإنساني (*Human Behaviour School*)

٤- مدرسة النظم الاجتماعية(*Social system* School)

٥- مدرسة نظرية القرار(*Decision Theory School*)

٦- المدرسة الرياضية (*Mathematical School*).

وباستقراء هذه المدارس الفكرية يتضح أن ثمة اتجاهين أساسين يغذيان الفكر الإداري المعاصر، الاتجاه الأول يعني فقط بدراسة عنصر العمل وتنظيمه علمياً وهو الفكر الإداري العلمي، والاتجاه الثاني علي نقيض الأول فهو يعني بدراسة عنصر العاملين وهو الفكر الإداري الانساني.

حقيقة أن الادارة التربوية أصبحت ميداناً من ميادين الدراسات العلمية الحديثة ومهنه من المهن لها قواعد معروفة وأصول ثابتة، وبعد أن أصبحت المؤسسات تعالج

---

(١)حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، القاهرة:دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة ١٩٩٨م، ص ص ٦٢-٦٣ .

مشكلاتها المختلفة بأسلوب علمي يقوم علي الدراسات والتحليل ويخضع للتفكير والاستقراء ويلتزم بأدوات التقويم والقياس الموضوعي تغيرت الأساليب والمعايير المتبعة في اختيار القادة الإداريين، وروعيت فيها اعتبارات ومعايير جديدة متطورة. أخذت بها الدول المتقدمة ومثلت اتجاهات جديدة في معايير الاختيار للشخص المناسب للعمل الإداري(١)

وحقيقة أن اتجاه النظام التعليمي في أي مجتمع وتسيير إدارته نابع من طبيعة المجتمع وظروفه وقواه الثقافية. وفي الوقت ذاته متطلبات المجتمع وما يطرأ علية من تغيرات أو تطوير، وما يتصل بشكل الإنسان الذي نريد بناءه، وأن إدارة التعليم من الأمور التي لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته. فالنظام الرأسمالي له أيديولوجية تتمحور حول الإنسان الفرد والجمع بين النظام والحرية والأخذ باللامركزية الإدارية كاتجاه، أو الخلط بين المركزية واللامركزية كاتجاه تشاركي، والنظام الاشتراكي له أيديولوجية تتمحور حول المجتمع الذي هو غاية في ذاته، لهذا فهو يأخذ اتجاه مركزي في إدارة التعليم يخدم هذه الايديلوجية.

إلا أنه مع قيام العملية الإدارية علي أسس علمية وفنية لتنظيم احتياجات العملية التعليمية في ضوء الاستغلال الأمثل لجميع الإمكانات المتاحة لها من إمكانات بشرية ومادية وفنية، بغية تحقيق الأهداف المرسومة لها، لهذا كان من الضروري انتقاء المدير والناظر التربوي الإداري علي اختلاف مستوياته وفقا لسمات شخصية ومعايير من الكفاية والخبرة، والتخفيف من الاعتماد الأساسي علي الشكل التقليدي الذي يعتمد في

---

(١) مجيد دمعة، "بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية"، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج ١٩٨٤ م، ص ٣٢ .

غالبيته علي الأقدمية في الوظيفة[(١)]. خاصة وأن تطوير وتحديث الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية علي أساس الدروس المستفاده من التجارب الوطنية والدولية والمفاهيم الجديدة في التربية وباختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية بأساليب ومعايير متطورة يعد إثراء لكفاءة العملية التعليمية وزيادة قدرتها علي تحقيقها لأهدافها، وتخطي لما يعوقها من إجهاد في بعض جوانبها، لتنطلق إلي أفاق التجديد والتحديث.

وأيضاً لأن الحلول التي تقدمها أمة من الأمم خلال اتجاهاتها التربوية والإدارية، قد تكون ذات نفع وأهمية لغيرها من الأمم لتزيد قدرة المسئولين علي الإصلاح، والاستفادة من الجهود وتكيف هذه الجهود والإصلاحات التي تمت في دول أخري لظروف بلادنا الخاصة

ويشير الوضع الدولي الحالي إلي وجود ثلاثة أنواع واتجاهات لعلاقة الدولة بالتعليم وإدارته، يتمثل النوع الأول من هذه العلاقة في الدول الاشتراكية التي تأخذ بالاتجاه المركزي في إدارة التعليم، فالدولة تشرف علية إشرافاً دقيقاً، وغرضها من ذلك تسيير التعليم بدقة وفاعلية وفقاً للأصول الفنية، مع الاهتمام بالأسس الثقافية والحضارية علي أساس قوي، تتمثل الدولة في الإشراف علي جميع نواحي التعليم لتحقيق أغراض عقائدية تنبع من الفكر الاشتراكي، أما النوع الثاني من اتجاهات إدارة التعليم فيقوم في الدول الرأسمالية علي أساس المشاركة حيث تتعاون السلطة المركزية مع السلطات المحلية في الإشراف علي التعليم وإدارة جميع شئونه والهدف من وراء ذلك هو تحقيق الأغراض القومية للمجتمع، وفي الوقت ذاته مسايرة التعليم لإمكانات البيئات المحلية، تلبية احتياجاتها.إذ تختص السلطة المركزية بوضع الأسس العامة للسياسة التعليمية فيما

---

(١) المركز القومي للبحوث التربوية، "نحو تطوير التعليم:دراسة تحليلية لأراء وتوصيات المديريات التعليمية"، بحث مقدم الي المؤتمر القومي لتطوير التعليم المنعقد بالمركز القومي للبحوث التربوية في الفترة من ١٤-١٦ يوليو ١٩٨٧م، القاهرة، ١٩٨٧ص ٦٥ .

يختص بالتعليم دون العالي ورقابة السلطات التعليمية المحلية في تنفيذ هذه الأسس. في حين تتولي السلطات التعليمية المحلية تنفيذ تلك السياسة والإشراف أيضا علي إدارة التعليم في مناطقها. أما النوع الثالث لاتجاه علاقة الدولة بالتعليم وإدارته فهو في الدول الرأسمالية أيضا. وينطوي علي إبعاد السلطة المركزية عن أي تدخل في شئون التعليم وتفويض أمر الإشراف عليه وتسييره إلي السلطات المحلية. حيث تتولي السلطات المحلية إدارة شئون التعليم وفقاً لإمكاناتها وما تقتضيه احتياجاتها [(١)].

وهذه الاتجاهات الثلاثة لعلاقة الدولة بإدارة التعليم في الدول الرأسمالية والدول الاشتراكية تعكس اتجاه الإدارة السائد عالمياً بين الاتجاه المركزي في النظام الاشتراكي والاتجاه التشاركي الذي يجمع بين المركزية واللامركزية والاتجاه اللامركزي.

وتركز الاتجاهات العالمية في الإدارة المدرسية علي أن تقوم عملية اختيار مدير /ناظر مدرسة علي أسس علمية تبني علي اختيار الأفراد ذوي الكفاءات المناسبة للوظيفة و التي من أهمها [(٢)]:-

١- **كفاءات شخصية**: تتمثل في القدرة علي المثابرة و الاستمرار في العمل و التمتع بالثبات الانفعالي و الثقة بالآخرين، وفهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة و القدرة علي الابتكار و التجديد و الاتصاف بالعقلية المتفتحة و الموضوعية فيما يتعلق بعملة وعمل الآخرين .

٢- **كفاءات التخطيط الإداري و التعليمي** وذلك من خلال تحديد أهداف وغايات العمل ومعرفة الأهداف التعليمية و الإدارية ومستوياتها. ودراسة للواقع المادي و البشري للمدرسة، ومعرفة سياسات التعليم علي المستوي العام و المحلي، ووضع

---

(١) احمد ابراهيم احمد، في التربية المقارنة، مرجع سابق، ص١٠٤ .
(٢) أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمة و الإدارة المدرسية ، مرجع سابق، صـ صـ ٣٨٤: ٣٩٥ .

سياسات للعمل المدرسي و تنفيذ هذه السياسات لتحقيق الأهداف، مع حسن استخدام الوقت و تنظيمة و المرونة التي تمكنه من تغيير الخطط إذا لزم الأمر ·

٣- كفاءات التنظيم: وتتضمن تحديد الأعمال المختلفة في إطار التنظيم المدرسي والصفات التي ينبغي توافرها في شاغل كل وظيفة، وتوزيع المسئوليات، وتفويض سلطاته للآخرين، وتنسيق العمل بين الأفراد و العمل علي أن يسود النظام كافة الأنشطة المدرسية ·

٤- كفاءات الإشراف التربوي: وذلك بتهيئة البيئة التعليمية لتطوير العمل و المعرفة بمصادر المساعدة علي تطوير كافة مناحي العملية التعليمية ·

٥- كفاءات العلاقات الإنسانية: وذلك بالعمل التشاركي، والأسلوب الديمقراطي و إشعار الأفراد العاملين معه بأنهم متقبلون و أنة في حاجة دائمة لهم واحترام أرائهم ·

٦- كفاءات العمل مع الجماعات: ذلك بالاهتمام بالعمل التعاوني وفهم مبادئة واساليبه·

٧- كفاءات الاتصال: وذلك من خلال الاتصال بكل من له صله بالعمل المدرسي و المساعدة في إنجاحه، وحسن إدارة الاجتماعات و جلسات العمل ·

٨- كفاءة ربط المدرسة بالبيئة:وذلك بوضع الخطط لإشراك المجتمع المحلي بمؤسساته و جماعاته و أفرادة في العمل المدرسي ·

٩- كفاءات النواحي الإدارية: من شئون مالية و خدمات إدارية ومعرفه بالقوانين و اللوائح و القرارات الإدارية و المالية التي تسير العمل بالإدارة المدرسية ·

١٠-كفاءات التقويم: وذلك باعتبارة وسيلة لتحسين العمل التعليمي ومراجعة الأخطاء وتصحيحها.

بالإضافة إلي ما سبق بأن إجراءات الترشيح لوظيفة مدير ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي لابد أن تتضمن إجراءات تبني علي أسس علمية و موضوعية أهمها:-

١- عمل مسابقات يفضل فيها من المتقدمين للترشح الحاصلين علي شهادات علمية في مجال الإدارة التعليمية و المدرسية .

٢- التركيز علي أسلوب المقابلة الذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً ومساعدة في إنجاح عملية اختيار المديرين والنظار علي المستوي العالمي. وان تصاغ أسئلة المقابلة حول ثلاثة أنواع من الأسئلة هي الموقفية – الملاحظة – الشخصية وا تتم هذه المقابلة من خلال لجنة متخصصة ومؤهلة التأهيل العلمي الصحيح

٣- أن يكون للتقارير الإدارية عن الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة دور فعال بشرط أن تتضمن هذه التقارير توضيح إنجازات الشخص المرشح الأكاديمية و العلمية السابقة ومدي ما حققه من نجاح في العمل الإداري .

٤- اشتراك المراكز المتخصصة في مجال علم الإدارة في تكوين لجان الاختيار و تطبيق النظريات الإدارية الحديثة في الاختيار مثل نظرية السمات و النظرية الموقفية مع الاعتماد علي طرق تقييم تعطي نتائج موضوعية صادقة تعكس ما يراد قياسه بدقة في قدرات الشخص المرشح للعمل الإداري .

٥- إعطاء عامل الجدارة بجانب الخبرة النصيب الأكبر من الأهمية عند المفاضلة الاختيار بين المتقدمين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

٦- أن توضح نتائج الاختبارات في مجال الاختيار ما يتبناه الشخص المرشح من فلسفة تربوية إدارية متطورة ناضجة محددة المعالم، ومدي قابليتها للتطبيق العملي لإحداث التطور في عمل الإدارة المدرسية وما يتمتع به من رؤية وفكر إداري فعال .

٧- وضع برنامج تقويمي وتجديدي مستمر لمعايير و أساليب الاختيار تبعاً لما يحدث من مستجدات عالمية وأهداف مأمولة علي المستوي المحلي و الوطني .

إذا فان المهم في هذا المجال أن يتم الاختيار لمنصب مدير /ناظر مدرسة علي أسس ثلاثة هي شخصية الفرد الذي يتم اختيارة، طبيعة العمل المطلوب اداءة، نوعية وكفاءة المرؤوسين، فالمدير و الناظر الناجح هو الذي تمكنة مقومات شخصيتة من الاستفادة من كفاءات مرؤوسية لأداء العمل المطلوب مستفيدا من الامكانات المتوافرة له في إطار البيئة المحيطة به متأثرا بها ومؤثرا فيها .

وحتى تتضح هذه الاتجاهات العالمية المعاصرة سوف يتم تناول بعض الخبرات العالمية التالية:-

أولا : الاتجاه الإداري في جمهورية الصين الشعبية : -

تقوم الإيديولوجية الصينية منذ أقدم العصور علي الولاء للأسرة بأنواعها المتعددة ابتداء من الأب والأم وانتهاء بالدولة، وقد كان هذا الولاء هو الذي أوجد القدرة التي كان نواب الملك بالصين ينفذون بها سياسات الإدارة المركزية، فالفرد الصيني منذ أقدم العصور يري في الولاء وقاية له من أي أخطار، لذلك كانت (الكونفوشيوسية) ثم التاوية والبوذية التي تدور تعاليمها جميعاً حول هذا الولاء، هي الأديان التي لقيت رواجاً بين الأفراد، وسار

التعليم في الأسرة والمدرسة وفق تعاليم كونفوشيوس هدفه تعميق الولاء للأسرة الصغرى وللدولة كأسرة كبري في نفوس الأفراد(١).

ومن خلال مذهب "كونفوشيوس"تنبع أهمية التعليم والثقافة في الصين فهو الوسيلة الوحيدة المؤدية إلي التمدين الصحيح والحضارة، وغرس العادات الطيبة والنظم السليمة في المجتمع، والطريق المؤدي إلي الفضيلة، وكما أن قطعة الخشب الخام لايمكن أن تصبح قطعة فنية ثمينة إلا إذا هذبت، كذلك الفرد لا يستطيع أن يعرف النظام الأخلاقي إلا بالتربية والتعليم، فالأفراد لا يتمكنون أن يتذوقوا الأعمال الفاضلة، ويتحلوا بالأخلاق السامية بدون التعليم والثقافة. فكان النظام التعليمي منذ أقدم العصور في "الكونفوشيوسية" قائماً علي فتح مدرسة ابتدائية في كل قرية، ومدرسة ثانوية في كل بلدة وجامعة في كل مقاطعة(٢).

وقد ساد التربية الصينية منذ القدم فلسفة مغايرة لما هو مألوف في الفكر التربوي الغربي، فاستطاعت الصين بتعدادها الذي يصل إلي ١٢٠٠ مليون نسمة أن تطور نظاماً تعليمياً ضخماً يحاول السير علي قدمين من خلال التعليم الرسمي وغير الرسمي، وشهد التعليم هناك عدة إصلاحات في السنوات التي تلت قيام الثورة الصينية، قامت به اللجنة المركزية للحزب الشيوعي التي تشرف علي جميع النواحي الإدارية في البلاد(٣).

وقد قامت الثورة الصينية عام ١٩١٢م كغضبة كبري علي فوضي النظام الملكي القديم، لتعلن قيام جمهورية الصين التي اكتسبت تأييداً شعبياً واسعاً، ومع ما ورثته من مشكلات عديدة كان عليها أن تبدأ بحلها فوراً، فكان تعميم التعليم من أهم مطالب الثورة

---

(١)عبد الغني عبود، ادارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار لفكر العربي ١٩٩٨م، ص ٢٥ .
(١) داود يعقوب كردي، الصين قديماً وحديثاً وكونفوشيوس المعلم .عمان : المركز الثقافي الأردني،١٩٨١م . ص١٨
(٢) محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: مكتبة عالم الكتب، ١٩٩٦م ص ٢٠١ .

الصينية الوطنية. ولم يكن ذلك مستطاعاً تنفيذه إلا علي أضيق نطاق في أول الأمر بسبب الفقر والحروب والحاجة إلي حكومة مستقرة. وبذل "صن يات صن" زعيم الثورة جهوداً جبارة لإقامة الديمقراطية التي تحلم بها البلاد(١).

ومنذ قيام الثورة الصينية والنظام التعليمي في جمهورية الصين الشعبية تجاذبته مجموعة من قوي وعوامل داخلية وخارجية، ذات تأثير مباشر ومتباين علي سير النظام التعليمي و إدارته منذ بداية المراحل التعليمية بمرحلة التعليم الإلزامي، فالنظام التعليمي في الصين مثله مثل بقية النظم التعليمية في بقية بلدان العالم، عاني من المشكلات التي كان معظمها نتيجة التغيرات المتلاحقة التي حدثت في السياسة التعليمية الصينية والناتجة عن المؤثرات المختلفة للقوي الثقافية والتنافس بين الهيئات الحكومية المختلفة

وبتتبع الحركات الإصلاحية والتطويرية أو التجديد التربوي في جمهورية الصين يتكشف أن هذه الحركات اتصفت بالبطء إلي حد ما في أغلب الأحيان وذلك لمقاومة مصادر وقوي متعددة لا تبغي التطور، وكان أكثر تلك القطاعات مقاومة هو القطاع التربوي، لذلك تطلب ذلك من الصين أن يكون التغير والتطور أولاً في هذا القطاع لأنه يمثل المدخل الرئيسي للتقدم في أي مجتمع، وصياغة المستقبل لأجيال أي مجتمع يقررها نوع النظام أو الإدارة التربوي.

وإذا كانت الصين قد تأثرت في نظامها ومسيرتها وتطبيقاتها التربوية بالغرب تارة وبالسوفيت تارة أخري، إلا أن هذا الاعتماد لم يدم طويلاً بعد أن تكشف للصين مدي أطماع هذه الدول في النيل من حريتها، وخطورة الاعتماد علي المصادر الخارجية في تشكيل النظام التعليمي، مما دفع الصين إلي الاستقلال الذاتي أو الداخلي وإعلان برنامج

(٣) فرغلي جاد احمد، نظام التعليم في الصين التجربة و الدروس المستفاده، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م ص ٣٧٠ .

تخطيطي تربوي يعتمد علي الثقة بالنفس وتبني اتجاه مركزي في إدارة التعليم، وعلي مقدرة وأفكار الفرد الصيني، ومع ذلك لم تنعدم المساعدات الأجنبية ولكنها تقلصت بدرجة كبيرة وأصبح هناك نموذج صيني يمثل أبرز علاماته الأخذ بالاتجاه المركزي الإداري يمكن أن يحتذي به كرمز لتطور النظم التعليمية كاتجاه عالمي خاصة في نظام وإدارة التعليم الالزامي.

ويقوم النظام التربوي في الصين حالياً علي مبادئ الصين الشعبية المبنية علي مبادئهم وأفكارهم الأساسية للمادية الجدلية والقائمة علي توحيد النظرية والتطبيق، وأن كل البشر قابلون للتعلم، وعلي هذا الأساس فإن القيادة الصينية وضعت النظام التربوي الذي يهدف إلي بناء المجتمع، وقد اعتمد "ماو" علي أربعة عناصر أساسية لبناء التربية في الصين الشعبية وهي: السلوك في المجتمع الاشتراكي- العمل الإنتاجي - المعرفة - الأفكار(١).

وعلي الرغم من أن القيادة الصينية تسير بثقة علي درب الإصلاح السياسي والاقتصادي والإداري فإنها تري أن من الأهمية بمكان أن تؤكد أنها تسير علي النهج الذي وضعة رجل الصين القوي الراحل "دينج شياو بنج" في مجال الإصلاح في الداخل والانفتاح علي الخارج، ولاشك أن الشعبية الطاغية التي حازها بنج تعد مصدر مؤازرة للقيادة الصينية الحالية.

ففي عام ١٩٩٧م أقرت هيئة قيادة الصين العليا المتمثلة في اللجنة الدائمة للمكتب السياسي للحزب الشيوعي الصيني مبادئ الإصلاح والانفتاح التي أرساها الزعيم "دنج شياو بنج "باعتبارها موجها أساسيا لأيديولوجية الحزب الشيوعي، وجاءت أهم القرارات لهذا المؤتمر العام، أن هداف القرن المقبل هو المضي خطور تاريخية علي طريق

---

(١)ثناء يوسف العاصي، التاريخ التربوي في العصر الحديث، طنطا: مكتبة التقدم، ١٩٨٦م، ص ٣٠١ .

تثبيت أقدام القوة الصينية الصاعدة، بمعني أن تصبح الصين قوة عظمي يشار إليها بالبنان، وان المهمة الأساسية للتعليم تمثل في إنتاج القوى البشرية المبدعة للمجتمع، وأن يقوم تحديث التعليم علي ثلاث ركائز هي: التحديث – العلوم و التكنولوجيا – وسائل النشر الجماهيرية والمعلوماتية(١)

ويشتمل نظام التعليم الإلزامي في جمهورية الصين الشعبية علي مرحلتين هما المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة الدنيا، ومدة التعليم الإلزامي في الصين تسع سنوات ويعتمد هذا التعليم علي إتاحة فرصة التعليم الإلزامي للجميع، والعمل في التعليم الإلزامي استدعي قيام السلطة المحلية بوضع البرامج الملائمة للأطفال بما يتناسب وحاجاتهم ويتلاءم مع أعمارهم، وأن الدولة من أجل تطبيق نظام التعليم الإلزامي تهتم غاية الاهتمام بإنشاء المدارس المناسبة وتشكيل الهيئات الإدارية والاجتماعية تحت إشراف الإدارة الموحدة للسلطة المحلية، إذا أن قانون التعليم الإلزامي يقضي بأن يكون التعليم الإلزامي مجاناً،وأن يحصل الطلاب المنحدرون من طبقات فقيرة علي المنح التعليمية والمساعدات من قبل السلطات المحلية، وقد بدأ العمل بقانون التعليم الإلزامي في يوليو ١٩٨٦م(٢).

وبناء علي دستور١٩٧٨م تحسن وضع التعليم علي جميع المستويات من ناحية الكيف لتخريج الأفراد المؤهلين نظرياً وعملياً، وتحققت الأهداف المرجوة من التعليم خاصة التعليم الإلزامي في محاولة التلميذ لإتقان المهارات حتي يثبت أنه أكثر فعالية، وعلي درجة كبيرة من الوعي الاجتماعي الاشتراكي والثقافي.

---

(١) ابراهيم نافع، الصين معجزة نهاية القرن العشرين، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٠م صـ صـ ٤٧-٤٨ .

(٢)جمهورية الصين الشعبية واللجنة الوطنية للتربية، تطور التربية في الصين(١٩٨٤-١٩٨٦)، ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧م، ص ٢١

السياسة الإدارية والتعليمية الحديثة في الصين : -

تصنف جمهورية الصين الشعبية كبلد شيوعي ضمن بلدان العالم الذي حقق طفرة علي طريق التقدم، وأنها ابرز الحالات التي يعتبر التعليم وإدارته لديهم مجالاً للتلقين المستمر للفلسفة الماركسية وتنمية المهارات، وسياستهم التعليمية تتبني مبدأ تحقيق الربط بين العمل والتعليم، من خلال اشتراك التلاميذ في الإنتاج كمادة دراسية في المنهج، والصين بتبني هذا المبدأ أصبحت نموذجاً خاصاً في بلاد العالم النامي، فهي لا تريد وهي في هذا المستوي أن يكون لديها أفضل نظم التعليم، وإنما التأكيد علي قيمة العمل كما في الفلسفة الاشتراكية والاتجاه المركزي اللذين تتباناهما التطوير وسرعة تحديث المجتمع الصيني[(١)].

وخلال فترة الحكم الوطني الصيني أقيم نظام تعليمي متكامل مبني علي الاتجاه المركزي في إدارته، فكان الأساس الذي قامت علية السياسة التعليمية هو التأميم والوطنية، حيث ركزت السلطة في يد الحكومة الوطنية، وكان النظام المدرسي من رياض الأطفال حتي الجامعة علي نسق واحد، أما المدارس الخاصة فلابد أن تسجل لدي الحكومة، وكذلك مدارس الإرساليات والجامعات التي كانت تتمتع بالاستقلال النظامي أجبرت أيضاً علي أن تسجل بشرط أن يكون الصينيون منفذوها، وقننت المناهج والكتب الدراسية، وتقرر إلزام التدريس العسكري في المدارس الثانوية والعليا[(٢)].

وفي عام ١٩٤٩م أعلنت الجمهورية الشعبية الصينية بزعامة "ماوتسي تونج" الذي عمل

---

(١)شبل بدران، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم، الطبعة الثانية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ٢٠٠١م صـ صـ ١٩٨-١٩٩ .

(2)Chui –Sam Tsang, Society, "School Samd Progress In China", (Oxford: Pergaman Press, 1968, P P .26 – 27.

علي تدعيم العلاقة بين الصين وروسيا وتبني التخطيط المركزي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .ومن ثم يمكن القول بأن الفترة مابين عام ١٩٤٩م إلي عام ١٩٥٢م هي فترة التغيير التي كانت تهدف إلي الإقلال من الفروق التي توجد في المجتمع الصيني وخصوصاً بين العامل والفلاح، والفرق بين الجهد العقلي والجهد العملي، ثم في مارس عام ١٩٥٣م نظمت الخطة الخمسية التي أكدت علي التطور التربوي.

ومن هذا المنطلق فقد كانت هذه التطورات تمثل نواة السياسة التعليمية الحديثة في الصين الشعبية، حيث غرست بذور المبادئ التي تضمنتها الحركة الوطنية الجديدة، والتي صدرت ضمن البرنامج الأساسي للحزب الشيوعي في عام ١٩٤٩م. وقد أستند التعليم الإلزامي في سياسته علي النصوص التشريعية التالية[١]:

- نصت المادة (١٥٩) علي إتاحة الفرص التعليمية المتكافئة للجميع.
- نصت المادة (١٦٠)علي أن يكون لكل طفل من ٦ – ١٢سنه حق الحصول علي التعليم المجاني في المرحلة الابتدائية، مع تزويد العائلات الفقيرة بالكتب.
- نصت المادة (١٦١)علي منح بعثات تعليمية من أجل التعليم الريفي والحكومات المحلية.
- نصت المادة(١٦٢ -١٦٣) علي إدراج التعليم العام والخاص والأسس الثقافية تحت الملاحظة العامة للدولة، مع إحداث التوازن في التعليم بين الأقاليم المختلفة.
- نصت المادة (١٦٤) علي تناسب الميزانية بين الميزانية القومية العامة والريفية الخاصة بالاقاليم.

(1) Unesco ," World Survey Of Education" .(v) Educational Policy , Legislation And Administration", Paris : Unesco,1971 ,P P ,319-322 .

وأما عن إدارة التعليم في المجتمع الصيني الشيوعي، فتسلسله بشكل هرمي، توجد فيه الدولة والحزب الشيوعي علي القمة، حيث تتخذ كل القرارات التربوية، وتحدد كل السياسات المتعلقة بالتربية وغيرها من المواقف، لتأخذ كل وزارة منها ما يخصها من هذه القرارات لتنفيذها تنفيذاً حرفياً.وتأخذ الوزارة المركزية المشرفة علي التربية هذه القرارات وتحويلها إلي سياسات تربوية، تصدر بها قرارات إلي السلطات التعليمية المحلية الأقل منها، حتي تصل تلك القرارات إلي المدارس، فتنفذها بدقة بشكل يضمن التوحد، ولكي تضمن السلطات الشيوعية ذلك، فإن الحزب الشيوعي يضع ممثلاً للحزب في كل وحدة تعليمية صغيرة كانت أو كبيرة للتأكد من أن سياسة الدولة والحزب تنفذان بكل دقة،وتسود الفلسفة الشيوعية جميع البرامج والتنظيمات المختلفة. فهو اتجاه مركزي في إدارة التعليم، ينبع من الفلسفة والأيديولوجية الاشتراكية(١).

كما يتمثل اتجاه السياسة التعليمية للصين الشعبية في عدم الفصل بين التربية والسياسة والعمل علي الدمج بينهما، وأنها تستمد أهداف التربية من طبيعة الديمقراطية الجديدة، التي تمثل سياسة الدولة، وتتخذ الصين الأن شعاراً لها هو (تعلم، تعلم، ثم تعلم) ومعني تعلم هنا هو تعرف علي نظام الحكم ومنهجه، والوقوف علي مساوئ الإقطاع ومحاربته ومعاونة الحكومة علي تحقيق أهدافها الأساسية في الوقت الحاضر،والاشتراك الفعلي في الحركات الاجتماعية والثقافية والعلمية التي تعود بالنفع علي جميع المواطنين(٢).

وتستخدم الصين الجديدة في تحركها نحو الارتقاء المستمر بالتعليم، ما تقدمه الدولة من مؤسسات تعليمية ومساعدة دائمة لجموع الشعب وفرق الإنتاج في إدارة المدارس

---

(١) عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ١٦٩ .
(٢) فرغلي جاد احمد، مرجع سابق، ص ٩٣ .

الإلزامية والثانوية، حيث يعدل أسلوب التعليم ليلائم الظروف الخاصة للمناطق الزراعية والرعوية، وكذلك تيسر قبول التلاميذ(١).

ولكي تواجه الصين الشعبية متطلبات التطور الاجتماعي والاقتصادي سنه ١٩٩٠م وبداية القرن الحادي والعشرين، استمرت في الأخذ بالاتجاه المركزي واستمراره في نظامها الإداري ومع إعطاء المدارس صلاحية أن تقوم بتدريب الكفاءات وتأهيلها علي كل المستويات وفي المجالات المختلفة، وذلك لتحقيق النتائج المطلوبة في البناء الوطني.وعليها أن تهيئ طلابها وتعدهم علي أسس أخلاقية وفكرية وجسمية رفيعة، وأن تعودهم علي طاعة النظام واحترامه وتمكنهم من تحمل مسئولياتهم وتجنيد أنفسهم للعمل من أجل رفعة الوطن، ورخاء الشعب ومواكبة المعرفة،وتحقيق نتائج ايجابية في الإبداع والممارسة والتفكير الذاتي الواعي(٢).

ولقد ترتب علي إيمان جمهورية الصين الشعبية بأن الإنتاج التربوي هو أساس أي إنتاج آخر وشرط ضروري لإتمام هذا الإنتاج بالنجاح والدقة المطلوبين، فالتعليم يعمل علي تزويد الفرد بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة وتنمية القدرة الذاتية العلمية والتكنولوجية مما يؤدي إلي تنمية القدرة علي الابتكارية ذات الأثر في النماء والرقي،ونجاحها وتقدمها بصورة فرضت فيها نفسها علي الجميع في هذا الوقت الفاصل بين ألفية انقضت، وألفية جاءت محملة ببوادر عالم متطور إلي أبعد الحدود، وهذا يحدد شكل المستقبل، خصوصا أن بوادر نهضة شاملة تحلق في سمائها طوال العشرين سنة الماضية، وتذهب بعض التصورات والسيناريوهات إلي أن التطور الشامل الذي يحدث في الصين يؤكد أن القرن

---

(١) يونج هونج، الثورة التعليمية، (ترجمة) محمد عبد العزيز جاد الله، مستقبل التربية:تحقيق خاص عن سمات التعليم في الصين، ، العدد الرابع، اليونسكو: مركز مطبوعات اليونسكو، ١٩٧٥م،، ص ٥٤.
(٢) نبيل سعد خليل، دراسة تحليلية لنظام التعليم في جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية سوهاج:دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م ص ٩٦ .

الحالي قرن صيني،وأن الصين ستصبح القوة العظمي الأولي في العالم اقتصاديا وعسكريا بعد ثلاثين أو أربعين سنة علي أكثر تقدير، إذا استمرت نهضتها بهذه المعدلات السريعة التي لم يعرفها التاريخ من قبل.

فدخول الصين الجديدة إلي الساحة الدولية أصبح أمراً واقعاً، واحتلالها مكاناً بارزاً علي المسرح الدولي إلي جانب الولايات المتحدة التي تسيطر علي اقتصاد العالم منذ أكثر من قرن أصبح أمراً مرجحاً، فالصين تمتلك مختلف مقومات القوة العظمي، من اقتصاد جبار، وثورة صناعية، وقوة عسكرية ونووية متنامية ومساحة أرض شاسعة،وعدد من البشر يزيد عن سكان أوروبا كلها، وحضارة عريقة قديمة، وكلها مقومات للتقدم والقوة (١).

أهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم في الصين:

يقوم التعليم في جمهورية الصين الشعبية من أجل خدمة الأفراد وضمن مفاهيم البناء الاشتراكي والحزب الشيوعي الصيني، وفي إطار المبادئ الخاصة بمشاركة الجماهير والديمقراطية المركزية ثم القيادة الجماهيرية، وسيطرة الحزب الشيوعي والإشراف علي النظام التعليمي كله.

وتعني الديمقراطية المركزية في الصين، أنها الديمقراطية المقترنة بدليل عملي علي المستوي المركزي، ومن خلال الأفراد الخاضعين للتنظيمات،والأقليات الخاضعين للأغلبية والمستويات الدنيا الخاضعة للمستويات العليا، والحزب بأكمله الخاضع لقرارات اللجنة المركزية، واحترام الخبرات الجماعية ووضعها في الحسبان يجعل القيادة الجماعية مفضلة لهذا فإن أعضاء كل وحدة معينة، أو أعضاء الحزب، يتقابلون ويتناقشون للوصول إلي

(١) إبراهيم نافع، مرجع سابق، صـ صـ ١٨٠-١٨١.

المفاهيم الواضحة وإدراك القرارات التي يجب أن تتحول إلي الأفراد غير الحزبيين في نفس هذه الوحدات أو المستويات المختلفة(١).

ويظهر في نظام التعليم- وخاصة الإلزامي- في جمهورية الصين كثيراً من المفاهيم والمصطلحات الإدارية والتربوية مثل:"المدرسة المنتجة"و"دالة الإنتاج التربوي"وذلك في ضوء رواج اقتصاديات التعليم واعتبار المدرسة منتجة بقدر زيادة نسبة الناتج النهائي للتعليم أو مخرجاته ومالها من عوائد فردية واجتماعية واقتصادية إلي مدخلاته وما وراء هذه المدخلات من موارد في مدي زمني معين،وبقدر ما تكون هذه النسبة عالية يكون الحكم علي المدرسة بأنها أكثر إنتاجاً وخاصة من ناحية إدارتها، ويكون الناتج لهذا النجاح ،إفراز متعلم يخطو من داخل المدرسة إلي المجتمع حاملاً معه مؤهلاً علمياً وإمكانية للعمل والإسهام في تنمية المجتمع(٢).

فلقد طورت جمهورية الصين الكثير من جوانب التعليم لديها فغطت أبعاداً مختلفة للنظام التربوي لديها، وكان من أهم جوانب هذا التطوير بالتعليم الإلزامي ما يلي(٣):-

(١) نقل مسئولية تطوير التعليم الابتدائي إلي السلطات المحلية في المناطق والأقاليم، وإشراف السلطة المركزية علي تطبيق السياسة العامة له.

(٢) توفير التعليم الإلزامي لمدة تسع سنوات تطبيقاً لإلزامية التعليم.

(٣) الربط بين التعليم المدرسي وبين العمل الإنتاجي،وإقامة المصانع والورش في المدارس،مع تخفيف التركيز علي التعليم للتعليم ذاته.

---

(١) عبد الغني عبود، وآخرون، التربية المقارنة: منهج وتطبيق، القاهرة:دار النهضة العربية١٩٩٨م، ص ص ٣٦٤-٣٦٥ .

(٢) فرغلي جاد احمد ،مرجع سابق،ص ٢٤٣ .

(٣) تطوير التربية في الصين، مرجع سابق، ص ص ١٢- ١٣ .

(٤) إلغاء وزارة التربية والتعليم وتشكيل اللجنة الوطنية للتربية بدلاً منها، وذلك بهدف تحقيق نوعاً من اللامركزية في إدارة التعليم،وإلغاء البيروقراطية الإدارية،وتسهيل مهمة القيادة التربوية.

(٥) الاهتمام بالبحث العلمي في لقطاع التربوي، والتأكيد علي إجراء البحوث التربوية أساساً للتطوير والتحديث التربوي.

(٦) اعتبار الضرائب علي المنتجات هي الوسيلة الأساسية التي تغطي بها الدولة نفقات التعليم، وتشجيع الجهود الذاتية للإنفاق علي التعليم وضرورة مساهمات الجهات المستفيدة من التعليم.

وتتمثل سمات إدارة التعليم الإلزامي في جمهورية الصين في الآتي:-

(أ) إدارة التعليم عامه وإدارة مدرسة التعليم الإلزامي خاصة في الصين تقوم علي بناء كافة أبناء طوائف المجتمعمن الناحية السياسية والتربوية والتعليمية والثقافية والاجتماعية ، وهي تبدأ من التعليم النظامي في سن مبكرة، حيث يتعلم التلاميذ دروساً سياسية في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة، وتدور التربية حول غرس أنواع الحب الخمسة وهي حب الوطن – حب المواطنين – حب العمل – حب العلم- حب الممتلكات العامه.

(ب) التركيز علي العمل والإنتاج والعناية بالموضوعات الفنية ذات الصلة المباشرة بالمشكلات الخاصة بإعادة البناء الوطني والمشروعات الصناعية والانتاجية.

(حـ) اعتبار كل تلميذ علي أرض الصين ثروة ورأس مال يجب أن تستغل خير استغلال.

(د) ملاءمة الإدارة وطرق التدريس مع السياسة العامة للتعليم،واشتراك التلاميذ الفعال في أوجه النشاط الإنتاجي في المدرسة أو المصانع. وإقامة الدراسة علي أساس الربط بين الناحيتين النظرية والعملية.

(هـ) أن جميع الأفراد بالمدرسة من معلمين وطلاب مطالبون بأداء خدمات عملية للجميع.

(و) مسئولية تطوير التعليم الإلزامي تخول إلي السلطات المحلية في المناطق والأقاليم، وهذا لدي إحساس هذه السلطات بما تحتاجه البيئة .

(ز)تدريب العاملين بالمدارس علي المجالات العملية المنتجة،وعلي المناهج المطورة التي تربط المدرسة مع المجتمع .

مهام ومسئوليات الإدارة التربوية في الصين :

باعتبار دولة الصين الشعبية باتجاهها المركزي في الإدارة، من دول النمور الآسيوية أي التي حققت قدراً وطفرة كبيرة في التقدم والنمو، وتأخذ في خصائص نظامها الإداري خصائص مجموعة هذه الدول المتقدمة، حيث تستند الإدارة التربوية في الصين علي حزمة متكاملة من المبادئ ذات الطابع الحيوي شديد الفاعلية، فهي إدارة نابعة من الذات التي تتمتع بقدر كبير من الولاء والانتماء بقدر متزايد من الطاقة الإبداعية القائمة علي ما يلي(١):-

(١) إرساء قيم واضحة للعمل مثل قيم الإنجاز الكمي – قيم الجودة الشاملة- قيم الإبداع والابتكارية- قيم المشاركة والتعاون والمساندة- قيم تحرض وتحث علي التفوق والامتياز – رفض أي تكاسل أو تراخي – إذكاء النشاط – قيم توظيف الطاقة بشكل

---

(١) محسن احمد خضيري، الإدارة في دول النمور الأسيوية، القاهرة:ايزاك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م صـ صـ ١٨٠ – ١٨٣ .

كامل-قيم إقلال الفاقد والمهدر- قيم العدالة -قيم احترام وتقدير الأكبر سناً والأعلى علماً.

(٢) استخدام المنطق الجاري وعدم الصدام به، بل وإستخدامه كوسيلة للتعايش والتكيف وإذكاء الدافعيه وروح الفريق في العمل .

(٣) استخدام المشورة ذات المغزى، وتقوم علي حل المشاكل العملية والتنفيذية من خلال المشورة.

(٤) الانضباط القائم علي الالتزام الصارم بما هو منصوص عليه ومطبق في الواقع والقائم علي القدوة الحسنة من جانب الرؤساء وعلي الطاعة و الالتزام من جانب المرؤوسين .

(٥) التعاطف المنصف لكل من لديه شكوى أو مشكلة أو معاناه.

(٦) الرجوع إلي التاريخ فهو سجل الماضي،والحاضر، والمستقبل نتاج الماضي وهو مؤثر في السلوك وردود الأفعال.

(٧) الجدولة الزمنية لكل الأعمال والمهام والأنشطة، بحيث يكون لكل عمل توقيت قياسي للانتهاء منه، وفقاً لجداول معيارية محددة للوقت والزمن الذي يستغرقه أداء العمل وتنفيذه، ومن ثم يتم إجراء عمليات: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة بشكل سليم، والتدخل الفوري السريع عند حدوث أي مشكلة و معالجتها.

(٨) التنميط عالي الذكاء الذي يقوم علي وضع مواصفات قياسية نمطية تختصر الوقت والجهد وتقلل من التكلفة، وتزيد من فاعلية التخصص وتقسيم العمل .

(٩) الواقعية العملية الفعلية التنفيذية، وهي عملية تتصل بوضع الأهداف الممكن تحقيقها وإنجازها بسهولة ويسر وفاعلية.

(١٠) التبسيط السليم القائم علي إلغاء التعقيد والاتجاه إلي البساطة والخطوط المستقيمة والدوائر البسيطة الكاملة التي تتوافق مع روح العصر والإيقاع السريع للحياة المعاصرة

(١١) المكافأة والإثابة بأساليب التحفيز المختلفة التي تؤدي إلي التقدم·

ويعد إصدار بيان ١٩٨١م والخاص بإصلاح وتطوير التعليم الإلزامي، بمثابة وثيقة مرجعية للأقاليم والمقاطعات الإدارية من خلال واجبات ومسئوليات الإدارة، ويتضمن هذا البيان مايلي(١):-

- التنفيذ والتطبيق الكامل للسياسات المعتمدة علي تطوير التعليم الوطني خلقياً وفكرياً وجسمياً للأطفال والكبار علي حد سواء، وبأسلوب أكثر حركة وفاعلية، مع تقوية وتطوير وتحسين أساليب تعلم المعلومات الأساسية والتدريب وكسب المهارات والقيام بأوجه النشاط المختلفة من أجل تعزيز قدرات التلاميذ الفكرية·
- الأخذ بمبدأ المرونة عند إعداد البرامج التربوية من اجل التقليل من الأعباء والجهود التي ينوء بها التلميذ بسبب الواجبات المنزلية،وتضيق الهوة بين المنهج المعد لمرحلة رياض الأطفال، وذلك المعد للمرحلة الابتدائية ·
- الأخذ في الاعتبار الأوضاع المختلفة بين المناطق الريفية والحضرية، وبصورة خاصة خصائص وطبيعة المدارس، وضع برامج تتناسب لكل المدارس الريفية والحضرية، مع توفير مستلزمات التدريس·

كما يعد قرار اللجنة المركزية للحزب الشيوعي في الصين عام ١٩٨٥م الخاص بإصلاح التعليم العام والعالي ذا تأثيرات رئيسية في نظام التعليم تعرف باسم "تيزهي" (*Tizhi*) أي التغير بالصينية، ويتضمن هذا الإصلاح تغيرات جوهرية في نظام إدارة التعليم

---

(١)نبيل سعد خليل، دراسة تحليلية لنظام التعليم في الصين وعلاقته بالشخصية والتنمية، مرجع سابق، ص ص ١٠٨ - ١٠٩ ·

وتمويلة وفي تنفيذ التعليم الإجباري ذو التسع سنوات، والمحور الرئيسي الذي ارتكز عليه هذا الإصلاح الواسع هو معالجة مشكلتين رئيسيتين في التعليم أولهما تتعلق بنقاط الضعف في بنية التعليم، والثانية تتعلق بجمود إدارتة[١].

وبخصوص تطبيق المسئوليات الإدارية بالتعليم، كان علي الحكومة الوطنية لكي تنفذ سياستها التعليمية الجديدة أن تتبع الاتجاه المركزي في الإدارة، فالحكومة تشرف إشرافاً شاملاً علي جميع أنواع التعليم في البلاد، وتخصص إدارة لكل نوع من أنواع التعليم، وتعيين مدير لكل إقليم يشرف علي شؤون التعليم ويكون مسئولاً أمام الحكومة، كما وضعت الحكومة المناهج، ورسمت مستويات معينة للامتحانات والنظم المدرسية،وأوجبت علي كل مدرسة أن تعمل للوصول إليها[٢].

معايير اختيار الأشخاص للعمل الإداري في الصين:

يختار الموظفون الإداريون والرسميون في الصين علي أساس امتحان مسابقة علمية أما المتطلعون إلي الوظائف المحلية علي المستوي المركزي فيؤدون امتحاناً للحصول علي درجة – *Hsleu Tsai*– وهو امتحان تأهيلي أولي والذين يتطلعون إلي الوظائف العليا فإنهم يواصلون ليحصلوا علي درجة "*Chingen*"، وكذلك الذين يريدون شغل وظائف في الحكومة المركزية عليهم أن يحصلوا علي أعلي درجة وهي "*Chusher*"والدرجتان الأولتان تعتبران شهادات تأهيليه، والدرجة الثالثة درجة تنافسية[٣].

وتعد المكاتب الفرعية التعليمية علي مستوي المقاطعات والمحليات مسئولة إدارياً عن التعليم الإلزامي، ويوجد بهذه المكاتب مختصون بمسئوليات محددة بهم أهمها أن تنتخب

---

(١) محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق،صـ صـ ٥٣ ـ ٥٤ .
(٢) محمد قدري لطفي، دراسات في نظم التعليم، القاهرة:مكتبة مصر، بدون تاريخ، صـ صـ ٢٣٣ـ ٢٣٤.
(٣) ل ميكرجي، التربية المقارنة ، (ت) محمد قدري لطفي، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م، ص ٢٩٩

وتختار من بين أفرادها الشخص المناسب لإدارة المدارس المتنوعة، ويسير النظام الإداري وفق عمليات منتظمة محددة بحيث تكون عملية صنع القرارات في ضوء معايير وإجراءات معروفة ومحددة. وهناك نزعة وميول عند أفراد الحزب الشيوعي في الصين. والذين هم بدورهم مرتبطون بالإدارات التعليمية المختلفة أن يشتركوا في صياغة ووضع السياسة. ثم الإشراف الإداري علي تنفيذها خلال المراحل الإدارية والإشرافية المختلفة. بالإضافة إلي مشاركة الآباء لكسب تأييدهم،ويتم ذلك من خلال مبدأ العمل المبني علي الاتجاه المركزي وفي إطار أيديولوجيتهم(١).

كما تقوم لجان إدارة المدارس بالتعليم الإلزامي في المناطق الريفية والمحلية بتوظيف المعلمين أو إنهاء عملهم إن دعت الضرورة. وينص نظام المدارس الريفية علي أن الأنشطة التربوية المصاحبة للدروس وحتي العمل التدريسي يجب أن يتم من قبل الفلاحين في المناطق الفقيرة. أما في المدن فان الدور نفسه يسند للعمال والجنود من الجيش الشعبي(٢).

وعند الانتهاء من الاختيار والترشيح يتم تدريب مسئولي الادارة المدرسية علي مستوي الأقاليم والمقاطعات في كليات التربية لهذه الأقاليم والمقاطعات. وكذلك في بعض المدارس المختصة بإعادة تدريب المعلمين في الأقاليم، كما يعد المعهد المركزي للإدارة التربوية التابع للجنة الوطنية للتربية مسئولاً مسئولية مباشرة عن عملية تدريب وإعداد القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في الأقاليم والمناطق الإدارية والبلديات، ولدي المعهد المركزي صنوف

---

(١) عبد الغني عبود وأخرون،مرجع سابق ، ص ٣٦٨ .

(٢) مشاركة المجتمع في إدارة التربية، قسم السياسة التربوية و التخطيط، مرجع سابق، ص ١١٠

متعددة مختلفة لإعداد وتدريب كافة الموظفين في الدوائر المختلفة للعمل علي تحسينها[١].

تقويم الأداء التربوي في الصين :

وإذا كانت عمليات التدريب تتم بالتعاون بين العديد من المؤسسات والهيئات فان التقويم ايضا كسبيل للترشيح للترقي وأيضا كسبيل للاطمئنان علي نجاح التدريب يوضح عملية التعاون بين الدوائر المركزية و المحلية، وكذلك التعاون بين الباحثين المتخصصين والمؤسسات العامة، وتتم عملية تنسيق وتنظيم البحث التربوي تحت إشراف مكتب التخطيط القومي لبحوث التربية التابع لمكتب التخطيط القومي. حيث تساهم جميع الوحدات المركزية والمحلية، وكذلك الجامعات، والكليات في تقويم الأداء للمشاريع ففي السنوات الأخيرة تطورت مؤسسات البحث التربوي في الصين تطوراً سريعاً،وتقسم هذه المؤسسات إلي أربع مجموعات هي[٢] :-

(أ) مؤسسات حكومية، مثل مركز التطوير التربوي والسياسة التعليمية للبحوث والذي يركز علي تطوير الاستراتيجية التربوية علي الصعيد الوطني و الإصلاح التربوي الشامل.

(ب) مؤسسات مستقلة للأبحاث مرتبطة بوكالة التربية الحكومية مثل المعهد المركزي للأبحاث التربوية ويركز جهوده علي حل المشكلات التربوية ووضع نظام تربوي و... متطور علي المستوي الوطني .

---

(١) نبيل سعد خليل، إدارة التعليم في جمهورية الصين الشعبية، مجلة العلوم التربوية، (تصدر عن كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي)، العدد الثامن، يونيو ١٩٩٥م، صـ صـ ٢٥٧ -٢٥٨ .

(٢) تطور التربية في الصين، مرجع سابق، صـ صـ ٦٤ -٦٥ .

(حـ) معاهد أبحاث تربوية بالجامعات والكليات لتحسين نوعية التعليم ودراسة التربية المحلية والدولية.

(د) جمعيات أكاديمية عامة مثل الجمعية الصينية للتربية ومسئولياتها القيام بالدراسات الخاصة في الفكر التربوي الوطني والتربية المقارنة وتبني سياسة التبادل الاكاديمي.

وتقوم إدارات الدوائر الأكاديمية بتنظيم هيئات تتكون من خبراء من الأوساط التربوية ومجموعات المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس في الدوائر لعمل تقويم أداء كل مؤسسة تعليمية في مجال إدارة أو تسيير المؤسسات التعليمية وفي النهاية فإن كل التوقعات العلمية بما في ذلك البنك الدولي تشير إلي أن جمهورية الصين الشعبية أصبحت نموذجاً يحتذي به لما حققته من معدلات نمو وتطور، يمكن الاستفادة باتجاهاتها التقدمية في دول العالم النامي ومنها بالطبع جمهورية مصر العربية.

ثانيا : الاتجاه الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية :

السياسة الإدارية و التعليمية في أمريكا:-

تحتل الولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الحالي المكانة السياسية والعلمية والثقافية والاقتصادية الأولي بين الدول الرأسمالية حيث انتقلت نقطة الارتكاز الاقتصادي من دول أوروبا إلي الولايات المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي مكن من أن تؤدي دوراً أساسياً في العالم الرأسمالي من حيث الإنتاج الصناعي والزراعي والتجارة الخارجية، نظراً لوجود مستويات عالية من النمو الاقتصادي تسهم في تكوين الدخل القومي في المجتمع.

وعلي الرغم من أن تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية ليس طويلا . إلا أن لخصائص العامة التي تميزها ليست وليدة الحاضر، وإنما تمتد جذورها إلي وقت تكوين الأمة الأمريكية، تلك الخصائص كان لها الدور البارز في تشكيل وتطور النظام التعليمي الأمريكي كاتجاه رأسمالي لا مركزي وبصورة اتسم فيها بالتعدد والتنوع إلي أقصي حد، لذلك يعد التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية نظاماً واسع النطاق متعدد الأساليب يصعب رسم صورة كاملة له.

ولكن يمكن تحديد أهداف التعليم الأمريكي في هدفين رئيسيين هما(١) :-

(١) إتاحة الفرص التعليمية أمام جميع الأطفال لتطوير إمكانياتهم وقدراتهم إلي أقصي درجة ممكنة لتحقيق مبدأ المنافسة.

(٢) إعداد مواطنين مزودين بالمهارات الأساسية والمعرفية والاتجاهات من أجل سد متطلبات القطاعات الاجتماعية المختلفة، لتحقيق مبدأ التفرد والتقدم.

كما يقوم التعليم الأمريكي علي مجموعة مبادئ يمكن حصرها فيما يلي :-

(أ) أنه تعليم يرفض الأخذ بفكرة التوجه العقيدي وفرض النظم من الخارج فكلاهما من مميزات المجتمعات التي تتحكم فيها السلطة المطلقة والديكتاتورية، ويؤكد بدلا منها علي التهذيب التلقائي أو الشخصية البناءة الحقة النافعة للفرد والمجتمع، ويأخذ التعليم الأمريكي بفكرة المدرسة العامة كمدرسة مناهضة لأي طائفية.

(ب) أن التعليم يجب أن يكون من مسئوليات المجتمع، لذلك فإن شئون التعليم يهيمن عليها الشعب مباشرة إلي حد لا يوجد له نظير في أي نظام تعليمي أخر. وينطبق هذا المبدأ علي الأخص علي هيئات التعليم المحلية.

---

(١) عبد الله السيد عبد الجواد، عبد المنعم محمد محمد، التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠٠م، ص ص ١٧٤ – ١٧٥ .

(حـ) يؤمن نظام التعليم الأمريكي بالفروق الفردية، ويعمل علي مراعاتها بكل السبل من خلال المناهج المناسبة لقدرات كل فرد وموضوعات الدراسة المتنوعة مما أوجد تقدماً سريعاً للافراد.

وتنبع الأهداف والمبادئ السابقة في التعليم الأمريكي من خلال المجموعات الإيديولوجية الثلاثة البارزة في المجتمع وهذه الايديولوجيات هي(١) :-

(١) الليبرالية "*Liberalism*" وهي فلسفة تقوم علي الإيمان بالتقدم واستقلالية الفرد وتنادي بحماية الحريات السياسية والمدنية ووجهة نظرهم محافظة.

(٢) الماركسية الجديدة "*New -Marxism*" وهي لا تميل إلي مبادئ الشيوعية وإنما تقوم علي تنظيم طبقة العمال وإكسابها قوي في الحكومة بصفتها مجموعة إيديولوجية متميزة، علي أن تعمل تحت السياسة السائدة، وتري الماركسية الجديدة أن يشكل النظام المدرسي ليقابل حاجات واهتمامات طبقة العمال، وان تكون بنية التعليم مركزية،وأن تكون هناك سيطرة علي التعليم بواسطة الحكومة القومية، وأن تكون هذه السيطرة علي النظام المدرسي القومي .

(٣) الليبرتاريان "*Libertarian*" وهي تختلف تماماً عن الماركسية الجديدة، وتستمد جذورها من الثورة الأمريكية والنزعة اللا حكومية في القرن التاسع عشر، ويعتقد الليبرتاريون أن الحكومة يجب أن تقلل إلي أقصي حد ممكن من تدخلها في كل من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، ويعتقدون أن التقدم الاجتماعي يعتمد علي التفاعل الحر للأفراد والأفكار، وهم يخافون تدخل الحكومة في أي جانب من

---

(١) ابتسام محمد حسن السحماوي، "التغير الثقافي والتغير في نظام التعليم الأمريكي وإمكانية الإفادة منه في تطوير نظام التعليم العام - قبل الجامعي- في مصر"، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الخامس، "التعليم من اجل مستقبل عربي افضل"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من٢٢- ٢٤ يناير ١٩٩٧م، المجلد الثاني القاهرة، ١٩٩٧م، صـ صـ ٥٢١-٥٢٢ .

الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، ومن هذا المنظور يعارض الليبرتاريو... إدارة الحكومة لنظام التعليم لأن إدارة الحكومة للمدارس سوف لا تحقق الإبداع والتدريب الحر للعقل مما يؤدي إلي تعويق التقدم الاجتماعي والاقتصادي ويزي... الفقر،والفكرة الأساسية لديهم هي تعزيز الإدارة الفردية للمدارس وكسر التحك... الحكومي فيها ، ويمثل هذا اختلافهم عن أنصار الليبرالية"*Liberlism*" الذي يد... تفكيرهم ومفاهيمهم حول المساواة والمشاركة السياسية، ويعتقدون أن الأمة يجب ... تشترك في مجموعة عامة من القيم التي يجب أن يشارك فيها جميع أفر... المجتمع،وضرورة ايجابية التدخل الحكومي في التعليم حتي يمكن التأكد من الفرص المتساوية في المنافسة في العمل .

وينص دستور الولايات المتحدة الأمريكية حالياً علي أن التعليم مسئولية الولاي... وليس الحكومة الفدرالية، ولكن مع الإصلاحات التعليمية الكثيرة ومنها صدور قا... ١٩٦٥م للتعليم الابتدائي والثانوي والذي استهدف القضاء علي الفقر الثقافي والاجتم... للفئات المحرومة، وتقرير ١٩٨٣م الذي دق ناقوس الخطر بتحذيره المعروف"أمة في خ... *ANation at Risk*"وهو العنوان الذي حمله التقرير، استحدثت إصلاحات تعليمية ك... في مختلف الولايات، بجانب مبادرة الرئيس الأمريكي "جورج بوش" التي حملت عن... أمريكا عام ٢٠٠٠م استراتيجية التعليم، كل هذه تغيرات وغيرها في المجتمع الأمريكي أ... إلي تدخل الحكومة الفيدرالية بقدر محدود في سياسة النظام التعليمي، وقد أدي ذلك ... وجود شكل من التحول الإداري للتعليم الأمريكي بحد معين من اللامركزية إلي توازن ...

المركزية ولكن الاتجاه والسمة الأساسية الغالبة لنظام التعليم في كافة الولايات المتحدة الأمريكية هو الاتجاه اللا مركزي[1].

أهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية:

تكفل الولايات المتحدة الأمريكية بمقتضي الدستور الفيدرالي لكل ولاية حكماً ذا صبغة جمهورية، والقاعدة العامة هي أن الولايات المتحدة جميعها تكفل لأهلها نوعاً من الحكم يتفق عليه، وهو ما يعتبره الشعب جمهورياً.

ويؤمن الأمريكيون أن خير الحكومات، هي أقل الحكومات سيطرة، ويدل هذا علي سيادة إيديولوجية الليبرتاريان أو الفردانية في السياسة والاقتصاد والتعليم، والتي تذهب إلي أن الحكومة إنما هدفها أن تصون الأمن في الداخل وأن تحمي الأمة من الاعتداءات الخارجية، وعليه ربطت الحكومات الأمريكية المختلفة التعليم بالفردية وعارض كثير من رؤسائها المركزية في الحكومة وفي التعليم إلا في الحالات التي لا تقدر عليها الحكومة المركزية دون سواها، وتذكر صحيفة الحقائق التي أذاعها البيت الأبيض في ٢٦ فبراير ١٩٩٠م في هذا الخصوص، أنه لابد للمربين والإداريين أن يمتلكوا قدراً أكبر من الصلاحيات والمرونة تمكنهم من الابتكار وصياغة استراتيجيات طموحة ومتحدية وقادرة علي تنشيط وتحريك الحماس لخدمة مجموعة متنوعة من الطلاب[2].

وتنص دساتير الولايات المتحدة الأمريكية علي مسئولية حكومة كل ولاية علي إدارة التعليم وتنظيمه، وذلك طبقاً لتفسير التعديل العاشر للدستور الفيدرالي الذي لم يمنع حكومات الولايات من القيام بإدارة التعليم و تنظيمه والذي لم يمنح الحكومة الفيدرالية

---

(١) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م صـ صـ ٢٢٨-٢٨٩ .

(١) ابتسام محمد حسن السحماوي، مرجع سابق، صـ صـ ٥٢٢ ـ ٥٣٣ .

هذه السلطة، لذلك أنشأت كل ولاية نظامها التعليمي الخاص بها، بل وقامت بدورها بتفويض الإدارات التعليمية المحلية سلطة تنظيم التعليم في المدارس الواقعة في حدودها، وأصبح من حق كل ولاية أن تقبل أو ترفض ما تقدمه الحكومة الفيدرالية من مساعدات مالية أو ما تقترحه من برامج لتطوير التعليم(١).

ويشارك بعض حكام الولايات في رسم السياسة بالولاية، فإلي جانب سلطاته الرسمية فانه يمارس سلطات غير رسمية من خلال مركزه ومنصبه القيادي، وتقوم حكومة الولاية بتصريف كل شئون التعليم بما فيها تحديد المستويات التعليمية بكل ولاية في تنظيمها العام .

وتشير الأدبيات إلي امتلاك الولايات المتحدة الأمريكية لتجربة رائدة في الادارة من الاهتمام المنظم بممارساتها،وهذه التجربة انتقلت إلي الادارة التعليمية وما يسودها من علاقات إنسانية رغم تركيزها علي الكفاءة إلي حد التقديس، فقد تحدث أحد الرواد في هذا المجال وهو "هارنجتون ايمرسون" "*H. Emerson*" بطريقة تبشيرية عما أطلق عليه (انجيل الكفاءة) مشيراً إلي أن كفاءتنا تقل واحداً في المائة عما نقدر عليه، وأن المثال الذي ينبغي الاحتذاء به هو مضخة الطبيعة المتعلقة بتكون المطر ونزوله، مؤكداً على أنه لو أمكن للبشر أن يكونوا بهذا القدر من الكفاءة، لخلت الحياة من مشكلاتها، وكأنه بهذا التأكيد يختصر معالجة جميع المشكلات بعامل هام هو الكفاءة (٢).

ويقر النظام الأمريكي وظائف الإدارة النظرية الموضوعية لترتيب الوظائف العامة والتي تعتبر الوظيفة تبعا لها مجموعه من الواجبات والمسئوليات، ويجب أن يتوافر في

---

(١) عبد الله السيد عبد الجواد، محمد عبد المنعم، مرجع سابق، ص ١٩١ .

(٢) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م، صـ صـ ١٦٠-١٦١ .

شاغلها شروط ومواصفات ومؤهلات معينة. لذلك فان النظام الأمريكي يقرر إجراء مسابقات عامة بالنسبة للتعيين أو الترقية معا بحيث تعتبر الترقيات في هذا النظام في أغلب الأحيان بمثابة تعيينات جديدة(١).

ويتبنى المجتمع الأمريكي اتجاه اللامركزية الإدارية في كافة النواحي الاجتماعية ومنها الإدارة المدرسية، ويعود التمسك بهذا الاتجاه وإعطاء المجتمع المحلي دورا رئيسيا في التربية إلى الحركات التي قامت في أوربا في خلال الإصلاح الديني. فقد كان معظم المهاجرين الأوائل الذين غادروا أوروبا هربا من الاضطهاد، يحملون معهم تقاليد الإدارة المحلية من أوطانهم الأصلية. ذلك الاتجاه الذي استمر وأصبح سمة الإدارة التعليمية الأمريكية ·

وبالرغم من أن حكومات الولايات مسئولة قانونا عن التربية، فان جميع هذه الولايات تقريبا أناطت أمر التربية بمنظمات أو مجالس محلية تسمى (المجالس المحلية للتربية) وهي مجالس مستقلة عادة عن أجهزة الحكم المحلي الأخرى المسئول عن الصحة أو المواصلات أو الأمن أو غير ذلك، وعدم رغبة الشعب الأمريكي في وضع مدارسه في يد جهاز حكومي يعزي إلي حرصه علي أبعاد التربية عن السياسة والأسلوب الشائع أن يتكون المجلس المحلي للتربية من أعضاء غير ملتزمين سياسياً،وغير متخصصين بالتربية،ينتخبون من أبناء المنطقة المدرسية(٢) .

ومن الاتجاهات الإصلاحية الحديثة في التعليم الأمريكي، إعطاء مزيد من السلطات للمدارس بما في ذلك الحرية في اتخاذ القرارات التي تمكنها من أداء مهمتها بكفاءة

---

(١) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩٣م، ص٨٥ ·
(٢) ملكة أبيض، "ضبط التربية بين المركزية و اللامركزية"، مجلة التربية، (تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية و الثقافة و العلوم)، جامعة قطر، العدد الحادي عشر بعد المائة: قطر:١٩٩٤م ص ٩٦ ·

وفاعليــة، والنظــام المتبــع حاليــاً يســمي نظــام الإدارة علــي مســتوي المدرســة "*School Based management*"وهي تقوم علي الإدارة الجماعية التي تتشكل من مجلس إدارة للمدرسية والتي تضم إلي جانب ناظر المدرسة ووكيلها المدرسين الأوائل وممثلين عن الآباء والمجتمع الخارجي، ويتولى هذا المجلس الإشراف علي تصريف السياسة العامة للمدرسة والرقابة علي مصروفاتها و النظر في أمور تحسين برامجها التعليمية. وفي ظل هذا النظام لا ينفرد الناظر بأي سلطة وإنما يستمد سلطته من توجيهات مجلس الإدارة ويقوم عادة بتصريف الأعمال اليومية الروتينية(١).

وهناك اتجاه للإدارة المدرسية في أمريكا يعرف بحلقات القيادة-" *Leadership Circles*" وهو متبع في كثير من المدارس الأمريكية الأن وهو مقتبس من النظام الياباني في إدارة المصانع المعروف بدوائر التوعية"*Quality Circles*" وهو يتكون من دوائر قيادية من المعلمين يتولون دراسة الأمور المتعلقة باتخاذ قرارات حول الميزانية والبرنامج التعليمي وهيئة العاملين، كما أن هناك نظاماً واتجاهاً أخر يقوم علي إعطاء مديري المدارس المسئولية الكاملة في تصريف شئون المدرسة بما يحقق تحسينها وتطويرها ورفع مستوي كفاءتها، وإذا لم يتحقق ذلك يتعرض المديرون للفصل أو النقل أو العقوبة، وهو ما يعرف بنظام المساءلة التعليمية" *Accountability*" ويعتبر ذلك من أحدث الاتجاهات في الإدارة، يضاف إلي ذلك القيادة الجماعية "*Collective Leadership* " و اتخاذ القرار علي نحو جماعي (*Collective Decision Making*) –والاشتراك أو التمثيل"*Participation*" وهذه الاتجاهات تمثل حالياً المبادئ الرئيسية التي استندت إليها محاولات إصلاح الإدارة التعليمية في النظم التعليمية(٢).

(١) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٨٩ .
(٢) المرجع السابق، ص٢٩٠ .

اذاً فملامح الاتجاه الإداري في الولايات المتحدة يتميز بالتفرد و القدرة الكبيرة علي المنافسة واللامركزية الإدارية. وقد تكونت لديهم مبررات عقلية ومنطقية للأخذ بهذا الاتجاه .وهذه المبررات غايتها تحقيق الفاعلية في تحقيق أهداف تعليمية معينة. أي خطوات تحقيق هذه الأهداف وإجراءاتها الإدارية. والسلطة اللامركزية تؤيد المبررات الإدارية. إذا كان الهدف منها تحقيق أهداف تعليمية مستقلة وأكثر فعالية من السلطة المركزية أما المبررات السياسية. فهي تهدف إلي تحقيق القوي أو السيطرة السياسية فالإدارة اللامركزية تعني للمطالبين بها سياسياً امتداداً لتأثيرهم السياسي أو التغلب علي خصومهم. أما المبررات الأيديولوجية فهي واسعة تعتمد علي الاعتقاد بأن الاستقلال الأكبر للمحليات لا ينفصل عن الأهداف المقبولة والقائمة في علاقة مع وجهات نظر معينة لطبيعة الفرد والمجتمع والمعرفة(١).

سمات نظام التعليم الإلزامي وإداراته في الولايات المتحدة الأمريكية:-

علي الرغم من صعوبة الوصول إلي تعميمات بالنسبة لنظام التعليم الأمريكي وإدارته فانه يمكن القول بصفة عامة أن التعليم العام يمتد علي مدي اثنتي عشرة سنه من سن السادسة حتي سن الثامنة عشر، وتعتبر هذه المدة كلها إلزامية إجبارية بالنسبة لكثير من الولايات مع بعض اختلافات بينها. ويقوم التعليم العام علي أساس التنظيم الشامل الموحد وينقسم إلي مرحلتين رئيسيتين. المرحلة الأولي هي المرحلة الأولية.والمرحلة الثانية هي المرحلة الثانوية. تعد مرحلة التعليم الأولي بداية التعليم الإلزامي المجاني في أمريكا كما تعد المدرسة ذات الصفوف الستة(٦-١٢) الأن أكثر شيوعاً من المدارس ذات

---

(١)عرفات عبد العزيز سليمان، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٢٣٠ .

الصفوف الثمانية(٦-١٤) هذا بالإضافة إلي المدرسة ذات السنوات الأربع التي تعقبها المدرسة المتوسطة[١].

وتوجد بالولايات المتحدة الأمريكية أشكال متعددة من المدارس الأولية تختلف فيما بينها من حيث الحجم والتنظيم الداخلي ومصادر التمويل ونوعية المدارس. فمنها المدارس الصغيرة، ومنها المدارس المتوسطة الحجم في القرى والمدن الصغيرة،ومنها المدارس الأولية كبيرة الحجم في مراكز التجمعات والمدن الكبيرة، كما توجد مدارس أولية تجريبية معظمها تابعة للجامعات وكليات المعلمين،وتوجد أيضاً مدارس أولية لتعليم الموهوبين وأخري لتعليم المعوقين. ومن ناحية أخري تقسم المدارس الأولية بحسب مصادر تمويلها الرئيسية إلي مدارس عامة وهي التي تعافى من الضرائب العامة، وتفتح أبوابها لجميع الأطفال بدون تحيز وهي تضم ٨٥٪ من مجموع التلاميذ في هذه المرحلة،وهذه المدارس تمثل الغالبية العظمي من المدارس الأولية في أمريكا أما باقي المدارس فهي خاصة ودينية وتمثل ١٥٪ [٢].

وتلي المرحلة الأولية مرحلة المدرسة الثانوية وهي نوعين: مدرسة ثانوية دنيا ومدتها ثلاث سنوات، ومدرسة ثانوية عليا مدتها ثلاث سنوات أيضاً وهي نهاية فترة التعليم الإلزامي في أمريكا، وتشبه المدرسة الثانوية الدنيا من حيث وضعها في السلم التعليمي الأمريكي وضع المدرسة الإعدادية في السلم التعليمي المصري، وقد تكون ضمن المدرسة الثانوية العليا في وحدة مدتها ست سنوات .

وتقوم المناطق والأقسام المحلية سواء كانت مدناً كبيرة أو صغيرة أو مناطق ريفية أو مقاطعات بالمسئولية الرئيسية في إدارة التعليم علي المستوي المحلي. ولكل منطقة

(١) عبد الله السيد عبد الجواد، عبد المنعم محمد محمد، مرجع سابق، صـ صـ ١٧٥ - ١٨٠ .
(٢) المرجع السابق، صـ صـ ١٨٠ - ١٨٦ .

مجلس للتعليم يتولى توجيه العمل في المدارس والإشراف عليه، ويتكون مجلس التعليم من أعضاء يختارون بالانتخاب أوالتعيين. ويرأس مجلس التعليم مدير محلي للتعليم يعتبر المسئول التنفيذي للتعليم في المنطقة،ويمول التعليم في أمريكا من ثلاث مصادر رئيسية، المصدر الأول هو السلطات المحلية التي تتحمل الجانب الأكبر أي حوالي ٥٧٪، والمصدر الثاني هو حكومة الولاية التي تشارك في تمويل التعليم بحوالي ٣٩٪، أما المصدر الثالث فهو الحكومة الفيدرالية التي تشارك بحوالي ٤٪، ومع ضخامة حجم التعليم ونوعيته فان المخصصات والأموال لا تتناسب مع التعليم خاصة في المناطق الفقيرة(١).

مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية:-

يوجد العديد من الدراسات المتعلقة بمحاولة تحديد مسئوليات وواجبات ناظر المدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية،وهذه الدراسات رغم اختلافها في بعض الجوانب المتصلة بعمل ناظر المدرسة ، الا أنها تجمع علي انه المسئول الأول عن أنشطة المدرسة وارتباطها بالمجتمع الخارجي و بصفة خاصة فان ناظر المدرسة مسئول عن الاتي(٢) :-

(١) تحسين المنهج والتعليم، والاهتمام بشئون التلاميذ، تنظيم شئون الهيئة التعليمية وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع،وتنظيم البرنامج العام للمدرسة ووضع الخطة العامة لها، الإشراف علي تنقلات التلاميذ، وإدارة أعمال المدرسة وتنظيم أمورها المالية وذلك طبقاً لما اسفرت عنه دراسة مشروع البرنامج التعاوني للولايات الجنوبية للإدارة التربوية(*SSCPEA*)٠

---

(١) احمد إبراهيم احمد، في التربية المقارنة، مرجع سابق، ص١٠١ ٠

(٢) المرجع السابق،صـ صـ ١٩٥ – ١٩٦ ٠

(٢) قيادة عملية التجديد والتطوير التربوية في المدرسة، ومسئول عن حفز وتشجيع المعلمين علي الابتكار والخلق، كما أنه مسئول عن إدارة شئون المدرسة وعن أوجه النشاط المختلفة بها وذلك من منظور هاريس"*Harris*".

(٣) تحسين البرنامج التعليمي، العمل مع التلاميذ، تنمية واختيار أعضاء هيئة التدريس والعمل مع لمجتمع و إدارة المدرسة بفاعلية وذلك طبقاً لتقسيم باهومار"*Baughmar*" لمناطق النشاط التي يمكن أن يقوم بها ناظر المدرسة .

(٤) القيام بمجموعه من الوظائف والواجبات حددها "*Lipham And Hoeh*" في خمس تتصل بالبرنامج التعليمي(تطوير المناهج)، والعمل من أجل تنمية أعضاء هيئة التدريس، وشئون الطلاب، والاهتمام بالمصادر المالية والفيزيقية،وتوثيق العلاقات بين المجتمع والمدرسة .

(٥) الاهتمام بتقويم المعدات والأدوات التي تشتري لصالح المدرسة وأيضاً النواحي الشخصية للتلاميذ بمتابعة توفير الأمان والحماية والاستقرار لهم وإعداد أجندة لمقابلات المدرسين في مواعيد دورية، والاهتمام بالنواحي الشخصية لهم ،والتوجيه والإشراف في اختيار الكتب بمكتبة المدرسة،ومتابعة وعمل دراسات متوالية للتلاميذ المتفوقين، والمتأخرين دراسياً.

وهناك العديد من التوقعات من المدرسين والتلاميذ والمجتمع والإدارة التعليمية وبين ما يتوقعه المديرون أنفسهم من القيام بأدوارهم بالصورة المرضية، من هنا توجد صراعات بين ما يقوم به المديرون،وبين ما ينبغي أن يقوموا به من وظائف،وفي هذا المجال أشار جولد هامر"*Goldhammer*" إلي أن من أهم المشكلات الحرجة التي تواجه مدير المدرسة بأمريكا الغموض بصفه عامة لمركزه في المجتمع التربوي، بالإضافة إلي أنة لا يوجد

إطار ونظام متناسق متفق عليه لمدير المدرسة لتحديد توقعاته الخاصة بأدائه. كما لا توجد معايير ثابتة تستطيع أن تقيس أداءه(١).

وقد جاء قانون الإصلاح الحكومي الأمريكي لسنة ١٩٩٦م وأبرز الدور الضروري الذي يلعبه مديرو المدارس من خلال مسئولياتهم وواجباتهم في صياغة وتشكيل الإصلاح التعليمي مع مجالس وحدة المدرسة. ودور المدير كقائد إداري وموجه للمدرسة فالمدير تبعاً لهذا القانون له مسئولية واضحة أهمها(٢):-

(١) تدعيم فرص تعليم متساوية للطلاب بالمدارس.

(٢) وضع توصيات في اختيار المجموعة التعليمية المناسبة لاحتياجات المدرسة الواقعية والفعلية.

(٣) تطوير وضع المناهج المدرسية واختيار موضوعات من قوائم تصدق عليها الجامعة.

(٤) تعزيز دور المدرس وتطوير مجموعة العمل، وخدمات دعم الطلاب وبرامج اليوم الكامل وبرامج إصلاح المدرسة.

(٥) العمل علي بعض الإصلاحات الثانوية.

(٦) شراء أدوات وتجهيزات معينه، وإدارة وتجهيز مبني المدرسة.

بالإضافة إلي ذلك فان الهيئة التشريعية عظمت دور مديري المدارس، فعكس القانون اللامركزي رقم ٢١ السلطة الخاصة بمجموعة الأولويات في مستوي إدارة المدرسة من المدير

---

(١) المرجع السابق، صـ صـ ٢٢٢ – ٢٢٨.

(2) Strengthening School Leadership And School Level Accountability: Retinking Principals Rights And Responsiblities After Governance Reform Availablein Report of the committee on Education and The Law of the Association of the Bar of the City of New York, Available of http://www.abcny.org/educrep.htm 06/03/2000 .P.P1-4.

ومجلس المدرسة المحلي، حد من مستوي سلطات المناطق التعليمية، وأوضح أن مديري المدارس مسئولون عن توطيد عملية تعاون المجموعة التي تشتمل علي الوالدين والمدرسة ومجموعة العاملين، والطلاب في تقييم التأثير العلمي في تدريبات معينة أو نفقات وخبرات معدلة ملائمة في تحسين أداء الطالب، وسلطة المدير بالمدرسة ليست مطلقة كلياً، فالهيئة التشريعية افترضت أن الالتزام بواسطة مجموعة المديرين تكون محدودة في المدارس التي تقبل مستويات مناسبة وتسير بأنظمة محددة.

وقد أوضح قانون الإصلاح أيضاً إمكانية نقل المديرين الذين علي غير المستوي المطلوب والإتيان بأفراد ومستويات أعلي في الاداء.

ومن الأمور المهمة لمسئوليات وواجبات المديرين أن يطوروا علاقتهم بمرؤوسيهم بعدد ضخم من الديناميات الإدارية التي تزيدهم مهارة، ومنها المهارات الشخصية في التشاور والتفاعلات في التعامل المبني علي الاحترام المتبادل ورد الفعل وروح التعاون بدلاً من السلطة، وأن يكون تدخل المدير في كافة أمور العمل لتحقيق مبدأ العمل والمساواة بين الأفراد لتحقيق استقرار العمل(١) .

إعداد وتدريب مسئولي الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية:

يتمثل الهدف الرئيسي لبرامج الإعداد للإدارة المدرسية في أمريكا في تنمية وزيادة الخبرات لمديري المدارس من خلال البرامج المناسبة والتجارب العلمية المخططة،وتنمية مهارات الاتصال والتفاعل والقدرة عل عرض الأفكار بوضوح وتطوير مهارات حل المشكلات،وتحليل المشكلات التي تواجه المدرسة ومعالجتها، إلي جانب تنمية الاتجاهات

---

(1) Henderson, Patricia," Administrative Skills in Counseling Supervision. Available in , http://www.ed.gov/databases /ERIC- Digests/ ed372356.html. 06/03/2000,. P .P 1-3 .

الايجابية نحو الجوانب النظرية والتطبيقية وقد يرتقي برنامج الإعداد حتي درجة الماجستير والدكتوراه لمواكبة التطورات الحادثة في المجال العلمي والمعرفي والتكنولوجي(١).

ويرتكز الإعداد والتدريب المهني للإدارة التعليمية والمدرسية علي ما تقدمه الجامعات والمعاهد العلمية الأمريكية من برامج دراسية تؤهل صاحبها للعمل في تلك الإدارة التعليمية أو المدرسية. فهناك برامج في جامعات بعض الولايات المتحدة الأمريكية كولاية نيويورك حيث يوجد فيها معاهد لإعداد رجال الإدارة المدرسية، يقوم برنامج الدراسة فيها علي تقديم التدريب الميداني ومقررات دراسية متخصصة في الإدارة والتربية وما يرتبط بها وبعض المواد الاختيارية غير التربوية. ومدة هذا البرنامج ٦٠ ساعة منها ١٢ ساعة للمعارف الأساسية. وفي نهاية البرنامج يحصل الشخص علي دبلوم في الإدارة التعليمية ٠

و علي الرغم من أن هناك اختلافات كثيرة بين البرامج المقدمة من الجامعات و المعاهد المتخصصة في مجال الإدارة ،واختلاف الأهداف التي يسعى كل برنامج لتحقيقها إلا أنها تتوحد في محصلة مطالب إعداد الشخص للعمل الإداري والتي تتضمن المجالات الدراسية التالية(٢):-

١- **المجال الأكاديمي التخصصي (التخصص الدقيق):** ***The Depth Area*** ويشتمل علي : مقرر أساسي في الإدارة والتوجيه – المجال التخصصي ويتضمن دراسة القوانين و اللوائح و التشريعات المدرسية ، الشئون الإدارية ومشكلاتها في التعليم القيادة واتخاذ القرار – حلقات للمناقشة – الخبرة الميدانية و التطبيقية والعملية

---

(١) بيومي محمد ضحاوي، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، مرجع سابق، ص٣٩٣ ٠
(٢) المرجع السابق، ص٣٩٤ ٠

٢- المجالات الاختيارية ويتم اختيار دراسة مقرر أو مقررين من بين مقررات علم النفس التربوي والقياس – المناهج وطرق التدريس – التوجيه والإرشاد – الأصول الاجتماعية والفلسفية والتاريخية .

٣- المجالات المشتركة في تخصصات أخري ويختار الدارس من بينها أربعة مقررات وهي :الإدارة العامة – التمويل – القانون – العلاقات المجتمعية – الانثربولوجيا وعلم الاجتماع – علم النفس – العلاقات مع المؤسسات – الدراسات الحضرية إدارة الأعمال .

ويتم عمل التعديلات اللازمة علي هذه البرامج بما يتناسب ومتطلبات الحياة المتغيرة واحتياجات الدارسين الذين سيعملون بالإدارة المدرسية واحتياجات البيئة المحيطة.

ومؤسسات التدريب ومناطق المدارس عبر الولايات المتحدة الأمريكية تلقي نظرة جديدة لطرق إعداد مديري المداري وما سيكلفون به من أعمال وأن التدريب المتطور واختيار الأشخاص ذوي الخبرات سوف ينتج قادة مدارس عندهم القدرة علي تناول تحديات العصر، بل أن البناء المستمر لإعداد المديرين سوف يجعل تحديات المستقبل مختلفة، وأن المدارس تفشل في دعم التطور العملي وربما تجد إدارتها أو قيادتها غير قادرة علي مواكبة موضوعات التقدم، وإحدي الفنون الناجحة في ذلك، هي شبكة الاتصالات المعينة، التي تعطي فرصة للتشاور مع الطبقات المؤيدة أو المتعاطفة، يمكن أن تقود إلي حل المشكلات وظهور اتجاهات إدارية جديدة، فإعداد وتنصيب المديرين الجدد هو الطريق بين الاختيار الجاد والاستمرار والاحتفاظ بالمنصب لفترة طويلة وأداء العمل بنجاح(١).

(1) Teacher Training Agency, "Gaining The National Professional Qualification for Headship", London: T.T.A 1999 .P .P 1-2 .

ويؤكد اتحاد مديري المدارس الأمريكي أن الطرق التي يجب أن يؤكد عليها في تدريب مديري المدارس هي ضرورة الدعوة إلي تطور المهارات في نواحي تصميم البرامج التربوية وتقييم مناخ المدرسة وبناء الدعم لها، وتبني الإدارة التوجيهية، والقدرة علي تقييم مجموعة العمل وتطورها، و توزيع المصادر، والبحث العلمي، التنسيق، والتخطيط.

بالإضافة إلي ذلك فقد قرر اتحاد مديري المدارس الأمريكي انه لابد أن يستحوذ مدير و المدارس علي فهم شامل لعملية التعلم، وإمكانية الاتصال والتعاون مع الأشخاص ذوي الثقافات المختلفة في كافة المواقع، ورسم تكاملي داخل المدرسة والمجتمع، وأن يشاركوا في رؤية شاملة لدور وأسلوب القرن الحادي والعشرين بالمدارس ومدي موقعهم داخل مجتمع أوسع وأكبر.

فادوار مديري المستقبل كما يراها الاتحاد القومي يجب أن يقوم المدير فيه بدوره كزميل للمجموع أكثر منه مدير مدرسة، وأن يعمل علي تسهيل وتدعيم ومساعدة المدرسين فالمدير الفعال هو الذي يتحلى برؤية ايجابية وعامة للنفس تمكنه من تطوير ما يمكن داخل الآخرين بدون خوف أو اعتبار للمصلحة الشخصية، بجانب الدراية بالتغيرات الحالية الاجتماعية والعالمية، مع إمكانية استعمال الطرق الشرعية والقانونية والعمل مع الوالدين كشركاء، كلها أمور حاسمة من اجل إيجاد المدرسة الفعالة وهذا يقتضي من منظور أدوين بريدجز "*Edwin Bridges*" تحقيق ثلاثة أهداف تكون نتائجها تطور مهارات المدير و تطور حل مشكلة المهارات المطلوبة للعمل الإداري واكتساب قاعدة المعرفة التي تشكل أساساً تدريب المدير،وان يكسب التدريب المديرين من منظور ماكري وهولنجر" *Mccary And Hallinger* بعض السلوكيات التي يجب عليهم أن يعرفوا كيف ومتي يستعملوها ولابد أن يكونوا حريصين علي معرفة تأثيرها علي تعلم الطلاب، والتأكيد علي مهارات

التفكير الفني الذي يتضمن بعد النظر والتخطيط والوعي بكيفية الأحداث ومسارها في النظام الاجتماعي المتشابك العناصر والذي تتأثر عناصره بعضها ببعض. مع تنسيق المصادر ذات المغذي [١].

وفي مقال حديث للرابطة القومية لمديري المدارس بأمريكا(*NASSP*) في إعداد المدير أوضحت أن هناك أربعة مجموعات لديها اهتمامات قوية متنوعة في الإعداد منها: وكالات الدولة التي تصدق علي البرامج وترخص لها، الإدارات المدرسية التي تقوم بتوظيف الذين ينغمسون في البرامج، الجمعيات العامة التي تقدم خدمات متضمنة التدريب، وكالات أخري مثل مراكز التقويم وأكاديميات المدير ومراكز القيادة والوحدات التي تسعي إلي ارتفاع مستوي القيادة لمديري المدارس، وكل هؤلاء الذين لديهم سند قانوني في عملية الإعداد يجب أن يعملوا معاً من اجل إيجاد عمل أفضل وتعاون وفعل متنوع [٢]

معايير اختيار الأشخاص للعمل بالإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية:

على الرغم من التناقض بين كثير من نتائج الدراسات التي استهدفت تحديد المعايير أو الخصائص التي تميز المدير أو القائد عن غيره من الأفراد فقد أشارت الدراسة التي قام بها رالف ستوجديل"*ralph Stogdill*"من خلال مراجعتة لعدد١٦٣ دراسة تناولت المعايير والخصائص للمدير أو القائد منذ عام١٩٤٨م صممها في ست مجموعات هي [٣]:

(1) Klauke Amy ," Preparing School Adminstrators" , Available at http: / /www .edgov/databases/ERICDigests/ed350726htm. 06/03/2000 Digests.P ,P 1-3 .
(2) Lumsden, Lindas, Prospects in Principal Preparation. Available at http://www.edgov/databases/ERIC Digests/ed. 350726.htm. 06/03/2000. Digest P.P 1-3.
(3) Stogdill Ralph .M ."Hand Book Of Leadership ", New York: The Free Press, 1971 PP.74-80 .

(١) **الخصائص الجسمية:** "*Physical Characteristics*" وتشمل المظهر والطول، وكمال البنية.

(٢) **الخلفية الاجتماعية:** "*Social Background*" وتشمل هذه الخلفية المركز الاجتماعي بما يمثله الشخص من درجة تفاعل وسط مجتمعه ومستوى التعليم العالي الذي يعد من المزايا التي تحقق نجاح المدير وفاعليته.

(٣) **الذكاء:** "*Inteligence*" فالمدير يجب أن يتصف بالذكاء والحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث.

(٤) **الشخصية:** "*Personality*" وهي سمة مهمة في المدير أو القائد، تتضح في القدرة علي التكيف، والثقة بالنفس وتأكيد الذات والتحكم أو السيطرة علي الذات.

(٥) **الخصائص المرتبطة بالعمل:** "*Task – Related Characteristies*" وتتمثل في الحاجة للإنجاز والمسئولية والمبادءة وحب العمل، فالمدير أو القائد شخص لديه دافعية مرتفعة للإنجاز والتوجيه للعمل الجاد.

(٦) **الخصائص الاجتماعية:** "*Social Charateristics*" فيجب علي الإداري القائد للعمل أن يشارك بفعالية في النشاطات المختلفة، ويتفاعل بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس، ولديه القدرة والرغبة في التعاون مع الآخرين.

وقد وضع فلانجان وآخرون (١٩٨٩م) "*J.L.Flanigan and Others*" عدة خطوات مهمة في عمليات اختيار مديري المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية، يطبق هذا النظام علي بعض الولايات وفي مدارس منطقة "كنتكي" أهمها[١]:-

(1) Flanigan,J &Others ."AProcess Model Of Principal Selection " Paper Presented at the Annual Meeting Of the National Dan Forth Coference For the Preparation Of School Principals .Norman , April .1989 .P. P 19-20 . Computer Search0

- وضع خطة للعمل وسياسات واضحة لعمليات التعيين والتقييم والاختيار وتوفير إداريين مؤهلين لتحقيق هذا الهدف .
- التوصيف الوظيفي: هو يوفر فرصة جديدة لمقارنة المرشحين بناء علي معايير عامه وليس علي ما يجب أن يكون. وبدون توصيف وظيفي واضح فإن المرشحين سيكونون غير متأكدين من متطلبات العمل و توقعات النظام التعليمي، وهذا يمكن أن يقود إلي قلق المرشح وخوفه من النظام المدرسي والوظيفة الادارية.
- الإعلان عن طريق الصحف الدورية: أومن خلال خدمات التوظيف في الجامعة أو الإعلام الشفوي عن طريق وسائل الإعلام المختلفة .
- أسس فلسفية: تقوم هذه الوسيلة بمسح اتجاهات المرشحين حول الموضوعات المتنوعة في التربية والإدارة مثل الفلسفة التربوية والإدارية والعلاقات بالمجتمع، ملاحظة المدرس، القيادة التعليمية و إدأرة الموظفين، تطبيق وتصميم المناهج، تقييم ومراقبة العاملين، تطوير العاملين، إدارة قانون التنظيم المدرسي، سلوكيات القيادة، الإدارة المالية، النظام، الموارد التعليمية وبرامج خاصة وتطرح أسئلة عدة حول هذه الموضوعات،لكن من المهم جداً طرح نفس الأسئلة لكل المتقدمين لوظيفة واحدة لضمان المساواة والعدالة .
- تحليل المقابلة: يجب أن تتم المقابلة للمرشحين من خلال لجنة وليس من خلال شخص واحد.
- مواجهة الضغوط: حيث تعرض علي المرشح مواقف لأزمات غير متوقعة ويطلب منه التعامل معها .
- رسائل التوصية: ويفترض هنا أن يتصل مراقب التعليم بموظفين سابقين للحصول علي

معلومات مفصلة عن المرشح، بالإضافة إلي تقييم الدرجات الأكاديمية والشهادات الخاصة بالمرشح ·

كما حددت لجنة الرابطة الأمريكية لإداري المدارس العوامل المستخدمة في اختيار المديرين بأمريكا والأدوات المستخدمة لقياسها. وتشكل المقابلة أكثر الأدوات استخداماً وترتكز أسئلة المقابلة حول ثلاثة أنواع من الأسئلة هي: الموقفية- الملاحظة – الشخصية وهذه الأنواع الثلاثة من الأسئلة يمكن أن تعطي معلومات حول اثني عشر موضوعاً هي المهمة، تنمية القوي البشرية، ربط النتائج بالأسباب، التفويض، التنظيم، التنشيط الإحساس بمن حولة، تشجيع المجموعة، التوجيه نحو الإنجاز، التوجه نحو العمل، كشف الغموض، كما أشارت الرابطة الأمريكية لإداري المدارس أيضا إلي أنه يمكن استخدام الاختبارات والقوائم الخاصة، وهي عادة ما تستخدم لقياس القدرات العقلية، مهارات الاتصال والمعرفة المهنية، الشخصية، القيم والاتجاهات، الاهتمامات، المعرفة العامة(١).

ويقرر نوريتا ابلن و جون دارش "*AS Norita Aplin And John Daresh*" أن دور المدير لابد أن يوافق علية الجمهور و هيئة التدريس والعمل، مع ضرورة تقوية مفهوم المدير كقائد تعليمي عند الاختيار، تدعمه أقدميته التعليمية وفهمه لنظام المدرسة، مع ضرورة فحص التقارير الإدارية للشخص المرشح للإدارة المدرسية، لكي نري كيف تعكس التأكيد علي الإنجاز الأكاديمي، القدرة علي الاتصال وخطط العمل طويلة المدى، لأن ذلك يجسم النجاح الإداري، ومن الأهمية أن تقوم مراكز التقييم المتطور بالولايات المتحدة بتحديد مهارات المديرين من حيث قوة الفرد وضعفة في بعض النواحي الشخصية والإدارية والمهارات القيادية، والاعتماد علي البيانات الشخصية للشخص المرشح لتكون أساس

---

(١)حصة محمد صادق، مرجع سابق، صـ صـ ٢٥ – ٢٧ ·

خطط التطوير العملية لبرامج التدريب الإداري وكشف فجوات يمكن إدراكها من خلال المعلومات العامة للمديرين (١).

وقد كشفت النظريات والاتجاهات الإدارية في اختيار المديرين عن المعايير الهامة التي من المهم التركيز عليها عند عملية الاختيار، خصوصاً ما تقدمه كل من نظرية السمات ونظرية المواقف، فكلتا النظريتين تهدف إلي الكشف عن بعض المؤشرات التنبؤية للحكم علي مدي ما يتوقع من نجاح الشخص أو فشله في الادارة.

ولأهمية عامل اختيار الشخص المناسب للعمل الإداري علي معايير وأساليب علمية دقيقة قامت الرابطة القومية لمديري المدارس بأمريكا "*NASSP*" بإنشاء مشروع مركز التقييم "*ASSessmentcenter Project*" الذي صمم لكي يحسن عملية اختيار وتطوير الملتحقين بالنظام المدرسي الإداري، وذلك عن طريق استخدام أساليب تقييم صادقة يعدها المركز، وقد لاقي هذا دعماً كبيراً من المختصين التربويين بالولايات المتحدة الأمريكية، لأن أسلوب تقييمه يساعد بشكل دقيق في التنبؤ بمن سيصبح ناجحاً كمدير مدرسة أو وكيل مدرسة (٢).

وتعتمد الإدارة الحديثة بالولايات المتحدة الأمريكية حالياً علي استخدام أساليب تقدمية لاختيار المديرين، يعتمد علي نظام الجدارة بمفهومه الأمريكي المتمثل في إتباع النظرية الموضوعية لترتيب الوظائف والتي تعتبر الوظيفة فيها هي الركن الأساسي الذي يقوم علية التنظيم الإداري، وعلي هذا الأساس لا يفرق بين المعيار الذي يتخذ أساساً لاختيار الشخص الإداري عند بداية التعيين في الوظائف الإشرافية أو عند ترقيتهم بعد ذلك

(1) Klauke ,Amy , Performance Standards For School Superintendents Vailable in http:// www.edgov/databases/ERIC-Digests/ed301970html. 06/03/2000. P ,P 1-3
(2) Lumsden Lindas , Ibid,p3.

للوظائف العليا، ويتطلب هذا النظام وصفاً دقيقاً متصلاً للعمل الذي يتم أداءه بالفعل في مجال الوظيفة، ولا يتم اختيار أي شخص لتولي أي وظيفة إشرافية أو قيادية إذا توافرت فيه مطالب التأهيل اللازمة لشغلها بناء علي المواصفات المعدة سلفاً، وتعد الترقيات في ظل المفهوم الأمريكي بمثابة تعيينات جديدة تخضع لنظام المسابقات العامة، ويأخذ نظام الترقي حكم إعادة التعيين في وظيفة بشروط أفضل[1].

ويقوم الاتجاه العام في الاختيار علي أساس الجمع بين نواحي الاعتماد علي المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة وخطابات التوصية،وأهم طرق الاختيار المتبعة للمديرين[2].

(١) الاختبارات: تحريرية – شفوية، ولكل جوانب الأنشطة التي تطلبها طبيعة العمل الذي يقوم به رجل الإدارة – مجالات المبادئ و الأسس الإدارية العامة ومجالات الإشراف والتقويم والتوجيه وغيرها.

(٢) استخدام مقاييس الرتب: "*Rating Scales*" وهي مفضلة في مجالات معينة ومن الوسائل المتبعة فيها استخدام تقديرات الرفاق والمرؤوسين واستخدام اختبار الإجراء الموقفي.

أيضاً هناك بعض الولايات الأمريكية لديها نظم أخري لاختيار مديري المدارس كتخصيص لجنة لتقوم بعملية الاختيار والتعيين وتتكون اللجنة عادة من مدرسين وإداريين ومجموعة من الأهالي، يتم عمل مقابلات دقيقة لتحديد المرشحين تحديداً دقيقاً ثم يتم إرسال المرشحين المختارين لمراقبي التعليم "*Superintendent*" للاختيار النهائي والذي يرتكز علية مراقبو التعليم عند اختيار مديري المدارس هو: العلاقات الإنسانية ثم

---

(١) حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ١٥ .
(٢) بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٣٩١ .

الخبرة الإدارية السابقة، وإجراء مقابلات شخصية تدور أسئلتها حول الإدارة المدرسية والثقة بالنفس والاهتمامات والقدرات اللفظية(١).

وقد اقر مركز مصادر المعلومات التعليمي الأمريكي معايير يجب أن تأخذها المناطق التعليمية في الاعتبار عند اختيار المدير، ووجد أن قائمة المديرين الأكفاء التي تتطلبها قوة عمل مديري المدارس تتضمن قدرة تحليل المواقف، وإمكانية المنظمة، ومهارات الاتصال الفعال، توفر عنصر التسامح، كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما دعي إليه ريتشارد أيل "*Richard ail*" بالاتجاه المزعج في اختيار المديرين، وهو الاتجاه الذي يعتمد علي إعطاء الوزن الأكبر علي أوراق الاعتماد الأكاديمي للمرشح. فيجب عند اختيار مديري المدارس أن توضح الرؤية والقيم التي يمكن استعمالها لتغيير و إعادة تنشيط مناخ المدرسة، ويجب علي مديري المدارس أن يتوافر فيهم الحسم، والإبداع، والتحمس للعمل واستقلال الفرص إلي تغيير المدرسة الفعال، وقدرة علي تحريك النظام المدرسي إلي تغيير واقعي فعلي. مع منح دروس بناءة مبينة علي وعي بقوة شخصية المدير أو ضعفه (٢).

اذاً من خلال ما سبق يتضح أن اختيار الدارسين المرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية يتم في ضوء توافر القدرات المتنوعة للأفراد المرشحين والتي منها: الذكاء، وقوة الشخصية، الثقافة العامة الواسعة، الامتياز الأكاديمي عمق المعلومات والمعارف المتصلة بالمجال التعليمي والتربوي، القدرة الأكاديمية المتميزة والخيارات الوظيفية، السمعة الحسنه وخطابات التوصية،اجتياز الاختبارات المتنوعة

(1) L Comett, ."The Preparation And Selection Of School Principals ", Summary Of Many Of The Key Lssues Discussed At the Southem Regional Education Board,S Con Ference On The Selection And Training Of Principals , Athanta ,CA , May – 11 -12 – 1982 , P .P 26-27 .

(2) - Peterson, David, "Recruiting And Selecting Principals", Available In http://www.ERICDigest/ed297481html. 06/03/2000.

بنجاح. ثم الموهبة والقدرة القيادية الإدارية. وإتباع نظام الجدارة بمفهومه الأمريكي عند الاختيار.

تقويم عملية الاختيار لمديري المدارس بالولايات المتحدة الأمريكية:

يقوم واقع تقويم عملية الاختيار لمديري المدارس بأمريكا من خلال ما يحققه المدير من فعالية وتقدم في عمله بالإدارة المدرسية، وهناك وسائل متنوعة من خلالها يتم التعرف علي مواطن الضعف والخلل في العملية التربوية. فهناك تقارير متابعة العمل والبيانات الإحصائية والزيارات الميدانية والوقوف علي سير العمل بطريقة مبشرة. وهناك الاستفسارات التي يقوم بها رجال الإدارة التعليمية، ومقاييس معدلات الأداء، وتقويم الجوانب الكمية والنوعية وغيرها في العمل.

وقد حدد مارش "*March*" وسيمون "*Simon*" خمسة عوامل تبني عليها عملية اختيار المدير ونجاحه الإداري في ولاية نيويورك وهي[(١)]:

(١) قدرته علي تحقيق الاتصال الفعال بينه و بين أعضاء هيئة التدريس.

(٢) إشباع حاجات العاملين بالمدرسة.

(٣) قدرته علي تحقيق مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المدرسة.

(٤) دوره في تحقيق الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو المدرسة.

(٥) قدرته علي الإقلال من الصراعات في الأدوار بين كافة العاملين بالمدرسة.

وقد وضع دانييل "*Daniel Duke*" مجموعة محاور تعتمد علي الوظائف القيادية الست المهمة لعمل مدير المدرسة لكي يمكن تميز المديرين المتفاعلين والتأكد من اختيار

(١) احمد إبراهيم احمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٦٦.

الشخص المناسب وهذه المحاور هي تطوير العاملين – الدعم التعليمي – اكتساب وتوزيع المصادر – ضبط الجودة – التنسيق – حل المشاكل(١) .

وفي دراسة أمريكية عن أهمية اختيار المدير ومهام المدير الفعال ومدي تأثيره علي المدرسة ومرؤوسية، أجاب ١٢٠٠ مدرساً علي الأسئلة المفتوحة بشأن الطرق التي تؤثر بها مديري المدارس عليهم، أوضح ٨٣٦ مدرساً ممن شملتهم الدراسة والذين قوموا بها مديريهم كفاعلين، أوضحوا أن التوجيه الفني للمدير له تأثيرات ايجابية علي الحكم في نجاح اختيار الشخص المناسب، وعلي التزام المدرس بعملة، بجانب أهمية قوة المدح كفن تأثيري فعال وايجابي يمارسه المدير، يساعد علي تدعيم ثقتهم بأنفسهم ويعزز الشعور بالرضا والانتماء فقط المدح المتصل بالعمل وشئون العملية التعليمية(٢).

ثالثاً: الاتجاه الإداري في المملكة المتحدة (بريطانيا) : -

السياسة الإدارية وملامح إدارة وتنظيم التعليم في المملكة المتحدة:

تهتم المملكة المتحدة (بريطانيا)،إهتماماً كبيراً بالتعليم، وتضم المملكة المتحدة أربعة أقاليم متمايزة، يقطنها أقوام من عناصر متباينة لكل منها عاداته وتقاليده و ثقافته المغايرة، وإن جمعت بينهم دولة واحدة اتحدت عناصرها في ظروف مختلفة عبر القرون ولكن هذه القرون لم تفلح بعد في أن تذيب هذه القوميات في بوتقة واحدة فظل كل منها محافظاً علي تراثه وعادته، ولغاته الأصلية وبالأرض التي تقيم فيها قبل أن تربط الجميع تلك المملكة المتحدة ، علي أن أولي تلك القوميات هي القومية الإنجليزية في انجلترا وعاصمتها لندن، والإنجليز هم سكان انجلترا الأصليين وتبلغ نسبتهم من سكان بريطانيا

---

(1)حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ٣٦ .

(2) Blase, Joseph, Kirby, Peggy C., "Bringing Out The Best in Teacher: What Effective Principals Do", aValuable at, http://wwwascd.org/services/eric/eicep.html. 06/03/2000

كلها ٨١.٥ ٪ ،وثانية القوميات هي القومية الاسكتلندية في (اسكتلندا)، وتقع في الشمال الشرقي للمملكة المتحدة، ويشكل سكانها نحو ١٠ ٪ من مجموع سكان بريطانيا. وثالثة القوميات هي قومية (ويلز) وتقع غرب الجزر البريطانية ويمثل سكانها ٢.٥٪ من سكان الجزر البريطانية، ورابعة القوميات هي قومية (ايرلندا الشمالية) وهي مجموعة من المقاطعات التي توجد في شمال شرقي ايرلندا وعاصمتها (بلفاست)و هي جمهورية مستقلة منذ عام ١٩٢١م ،وسوف يكون التركيز في دراسة النظام الإداري في المملكة المتحدة علي انجلترا نظراً لما تمثله من نسبة عالية في عدد السكان ٨١.٥ ٪ من سكان المملكة المتحدة[(١)].

ويعد قانون باتلر"*Buttler*" عام ١٩٤٤م –نسبه إلي لورد بتلر صاحب القانون – هو أساس الإصلاحات التعليمية في بريطانيا بعد الحرب العالمية الثانية، ثم قانون الإصلاح التعليمي عام ١٩٨٨م "*Education Reform Act*" – أساس الإصلاحات التعليمية في انجلترا وقد كان لقانون باتلر عام ١٩٤٤م تغيراته الجوهرية في بريطانيا أهمها[(٢)] :

(١) إنشاء وزارة للتعليم تحل محل مجلس التعليم قديماً، لها سلطة اتخاذ ما تراه من خطوات الإصلاح، علي عكس المجلس الذي لم يكن يملك الإشراف، ومن هنا ازدادت سلطة الدولة علي التعليم .

(٢) توثيق الصلة و التقارب بين السلطات التعليمية المحلية لبسط نفوذ أوسع لتنظيم الوضع التعليمي كله في كافة المجالات .

---

(١) عصام توفيق قمر، "التربية البينية في دول العالم المتقدم "، صحيفة التربية، (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية بمصر)العدد الثاني،القاهرة: يناير، ٢٠٠٠م، صـ صـ ٢٢-٢٣ .

(٢) ل. مكيرجي، مرجع سابق، صـ صـ ٨٨ – ٩٠ .

(٣) رفع سن الإلزام إلي سن السادسة عشرة، مع السماح بتعليم لبعض الوقت إلي سن الثامنة عشرة يهيئ الفرص لتعليم جيد فوق الابتدائي.

(٤) تقليل عدد المدارس التي تديرها هيئات خاصة ووضع المدارس التي لا يتوافر فيها التنظيم الجيد تحت الإشراف أدي إلي إسهام قانون بتلر في تحسين سمعة هذه المدارس.

(٥) رعاية المدارس التي لا تستطيع الإنفاق بتحمل ما يلزم من نفقات. أما المدارس التي تستطيع أن تتحمل النفقات كلها، فيسمح لها أن تستمر كمدارس محلية وفقاً لاتفاق معين، مع منح السلطات المحلية سلطة إلغاء هذه النفقات.

(٦) أتاح القانون فرصة للطلاب ليعيدوا النظر في وضعهم، وذلك عن طريق عقد امتحان داخلي في سن الثالثة عشر لخروج غير الصالحين منهم.

(٧) استقرار أوضاع المدارس العامة لأنه هيأ تعليماً كاملاً.

ومع صدور قانون الإصلاح التعليمي لعام ١٩٨٨، أصبح أساس الإصلاحات التعليمية في انجلترا والذي جاء من أهم بنوده ما يلي(١):

(١) زيادة نفوذ السلطات التعليمية المركزية لاسيما فيما يتعلق بالمنهج القومي والتقويم وتمويل المدارس مباشراً.

(٢) إعطاء المدارس حرية أكثر في استقلالها عن السلطات التعليمية المحلية في إدارتها وتمويلها وممارسه شئونها التعليمية وبالتالي حد من نفوذ السلطات المحلية علي المدارس، والذي يتولي إدارة المدرسة في بريطانيا مجلس إدارة "*Governing Board*"- يتكون من ممثلين من الآباء وهيئة التدريس ورجال السياسة والأعمال

(١) محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق، صـ صـ ١٨٦- ١٨٨.

المحليين. ويتولى هذا المجلس توجيه سياسة المدرسة والإشراف علي تنفيذها ويكون مدير المدرسة مسئولاً عن تصريف الأعمال الروتينية اليومية .

(٣) تستعين السلطات التعليمية لتحقيق قيامها بدورها في المتابعة بزيارات المفتشين للوقوف علي أحوال المدارس، والنظام الموجود بالمدرسة لقياس مؤشرات الأداء والتقرير الذي يعد عن كل مدرسة ومستوي أدائها وتقويم السلطات التعليمية باتخاذ ما قد يتطلبه الأمر من قرارات إصلاحية .

(٤) إعطاء الحرية للآباء في تعليم أبنائهم بالمدرسة التي يريدونها، وذلك دون التقيد بالتوزيع الجغرافي.والأساس الذي يستند إلية ذلك هو مبدأ تطبيق اقتصاد السوق الحر، وهذا يعني أن المدارس ستحرص علي تحسين مستوياتها باستمرار لاجتذاب الطلاب، أما المدارس التي لا تحقق ذلك فمصيرها الفشل والاغلاق.

ويتزايد الاهتمام بالتعليم في المملكة المتحدة كضرورة للأمن القومي والمحافظة علي سلامة البلاد ومكانتها الدولية، قد دعا الحكومات اللامركزية إلي عدم ترك الحبل علي الغارب في أمور التعليم، وإنما يجب أن يكون لها دور في توجيهه توجيهاً قومياً، يضاف إلي ذلك تزايد النظرة إلي التعليم في بريطانيا باعتباره ضرورة للأمن الاقتصادي والاجتماعي للشعب، وهذا بدوره أدي بالنظم اللامركزية إلي ضرورة تدخلها في التوجيه القومي العام للتعليم، لهذا نجد أن التغير الحادث في نظم إدارة التعليم علي اختلاف شاكلتها يتمثل في إحداث نوع من التوازن بين المركزية واللامركزية (١) .

ويشبه النمط الاداري التشاركي المركز لنقطتين علي طرف خط مستقيم أحداهما تمثل المركزية والأخري علي طرفه الآخر تمثل النظم اللامركزية حيث تتجه الادارة إلي

(١) محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، مرجع سابق، ص ٢٨٧ .

نقطة الوسط لتحقيق نوع من التوازن بين السلطات المركزية علي المستوي القومي والسلطات التنفيذية علي المستوي الإقليمي والمحلي والإجرائي، أي ان النظام المشاركي في الإدارة استخدام لإحداث توازن نسبي في الإدارة ،وتمثل بريطانيا مثالاً لهذا التحول في نظام إدارة التعليم إلي النظام المشاركي الذي يأخذ بمركزية إدارة التعليم علي المستوي القومي ولامركزية إدارة التعليم علي المستوي الإقليمي و المحلي، وجاء ذلك بعد صدور قانون سنه ١٩٨٨م لإصلاح التعليم البريطاني(١).

وتشترك بريطانيا مع جاراتها من الدول الأوروبية في أن السياسة التعليمة أو الإصلاحات التربوية يجب أن يقرها البرلمان أولاً بعد مناقشة مستفيضة، ثم تقوم وزارة التربية بتنفيذ ما أقره البرلمان، ونظام الإدارة السياسة في بريطانيا مبني علي أن الحكومة لها كامل السلطة التشريعية علي البلاد، فتستطيع أن تمنح أو تمنع السلطات المحلية من ممارسة سلطاتها وواجباتها ،كما أنها تستطيع بما لديها من سلطات تشريعية وتنفيذية أن تقوم بالإصلاحات التربوية المنشودة مباشراً، كما تقوم بتنفيذها و الإشراف عليها(٢).

وقد أمنت معظم دول العالم اليوم، بأنه من المستحيل الموافقة علي المركزية المطلقة ولا علي اللامركزية التي بدون قيود، وإنما يعتقد أن انجح الوسائل هي التي تجمع بين هاتين الطريقتين، في اتجاه يجمع بين المركزية و اللامركزية في دمج مشاركي،وهو ما يرد حالياً في النظام التعليمي البريطاني، وذلك لأن سكان المناطق المختلفة أدري بحاجاتهم الخاصة من سواهم، وتتألف مجالس محلية تعطي لها بعض السلطات للإشراف علي التعليم وتنظيمه بمساعدة السلطة المركزية، ويعد أقوي الاتجاهات التربوية في الإدارة حالياً، ذلك الاتجاه الذي يميل إلي قيام السلطات التعليمية المركزية بالإشراف علي السياسة العامة

(١) المرجع السابق ، ص ٢٨٨ .
(٢) محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق، ص ٥٤ .

للتعليم، مع إعطاء السلطات المحلية سلطات واسعة لتنفيذ هذه السياسة بما يتفق وظروفها[١].

ويقوم الاتجاه الإداري في التعليم وإدارة المدارس في بريطانيا من خلال ما يطلق عليه الاتجاه المشاركي إلي تحقيق أهداف السياسة التعليمية بخلفياتها الفلسفية وإيجاد طرائق وبدائل للأساليب الإدارية المختلفة، وإيجاد توازن في العلاقات بين إدارات التخطيط المركزية وإدارات التوجيه والإرشاد والتمويل المحلية، ثم إدارة المدرسة الإجرائية أو التنفيذية لكل جوانب العملية التعليمية ٠

سمات إدارة التعلم الإلزامي في بريطانيا:

أتاح قانون التعليم لسنة ١٩٤٤م والذي يعرف بقانون بتلر "*Butteler*"وضع القواعد الأساسية التي سار عليها التعليم في بريطانيا حيث أتاح الفرص التعليمية لجميع التلاميذ حتي سن السادسة عشر كتعليم إلزامي من جانب السلطات التعليمية[٢].

ومن خلال نظام المدرسة الشاملة يطبق قانون الإلزام، وفكرة الشمولية للمدارس في بريطانيا تقوم علي أنها تقبل كل الأطفال دون تمييز في الخلفيات الاجتماعية أو الجنس أو اللون أوالدين لمدة تبلغ ١١ عاماً٠

وهناك أسس يتميز بها الاتجاه المشاركي في إدارة التعليم بين مختلف السلطات بحيث يتحقق التعاون والتفاهم، كما يتحقق ذلك المبدأ التربوي المهم، وهو مبدأ تكافؤ الفرص التربوية وهذه الأسس يمكن تلخيصها في اثنين هما[٣].

---

(١) عبد الغني عبود، مرجع سابق، ص ٨٣ ٠
(٢)عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، مرجع سابق، ص ٢٦٠ ٠
(٣) عبد الغني عبود، مرجع سابق، صـ صـ ٨٧ -٨٩ ٠

(١) قيادة السلطة المركزية: حيث أن السلطة المركزية هي التي تشرف علي الاستثمار في الإنسان عموماً، وهي تنسق بين مختلف المناطق المحلية في هذا الاستثمار وتضع الخطوط العريضة للسياسة التربوية والإدارية، وتحديد الخطط العاجلة والآجلة، وتتابع تنفيذ هذه الخطط فالدولة هي المسئولة عن التخطيط لتحقيق التقدم، وهي التي تستطيع تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التربوية بين مختلف المناطق المحلية، والإشراف علي إنفاق المساعدات المقدمة في وجهها الصحيح، في ضوء القواعد الأساسية المتفق عليها بين السلطة المركزية والسلطات المحلية .

(٢) حرية السلطة المحلية محققة في حدود السياسة العامة لها، فهي تعبير عن المجتمعات المحلية وحاجاتها؛ والتي يدفع أبناؤها الضرائب التعليمية، ويقدمون المعونات المادية والأدبية للتعليم في مجتمعاتهم، فهناك جهود ابتكاريه ونشطة وحرية في التصرف من خلال مجالس التعليم المحلية .

والنمط البريطاني القائم علي أساس الجمع بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم وتمويل برامجه، يحقق قيادة السلطة المركزية وحرية السلطات المحلية بشكل فريد، ورغم اتخاذ الاتجاه المشاركي في إدارة التعليم البريطاني، إلا أن الطابع الغالب أساساً هو الإدارة المحلية، إذ أن عبء إدارة التعليم يقوم علي السلطات التعليمية المحلية، التي هي جزء من المجالس المحلية، حيث يوزع أفراد هذه المجالس بعد انتخابهم علي اللجان المختلفة، ومن بينها (لجنة التعليم)، ومهمتها تنفيذ السياسة المحلية في مجال إدارة التعليم، وقد نص قانون بتلر علي مسئولية السلطات التعليمة المحلية علي إنشاء المدارس في مختلف المراحل، وإنشاء مدارس للحضانة أيضاً إذا دعت الضرورة، ومساعدة المدارس الطائفية والخاصة بعد الحصول علي موافقة الوزير، أما وسائل التعليم غير المباشر فهي تخضع

لسياسة المنافسة بعيداً عن سلطات الدولة شأنها في ذلك شأن المؤسسات الاقتصادية في العالم الرأسمالي (١).

ويتمتع مديرو المدارس في بريطانيا بأكبر نفوذ في المدرسة لاسيما في الأمور الاستراتيجية مثل تخصيص المصادر المالية والجدول المدرسي وطريقة اتخاذ القرار وصياغة الأهداف العامة للمدرسة. وتعد بريطانيا أحد النماذج الفريدة في اعتماد الإصلاح التعليمي بها علي تقارير تعدها لجان تشكل خصيصاً لدراسة موضوع يكون مستهدفا للإصلاح مثل التعليم الإلزامي أو العالي، ويرصد لإعداد هذه التقارير عادة أموالاً كبيرة تنفق علي متطلبات الإعداد والدراسة. ذلك أن هذه التقارير تتطلب دراسات واسعة مستفيضة للموضوع بأبعاده المختلفة. كما يتضمن إعدادها تشخيص الداء واقتراح الدواء (٢).

ومن تجارب التطوير المفيدة التي اتبعت في المدارس البريطانية تشكيل لجان مختلفة تتولي متابعة التقدم العام للمدرسة وابتكار أفكار جديدة وطرقاً تربوية مستحدثة لوضعها موضع التنفيذ. وتتشكل كل لجنة من ثلاثة إلي خمسة أعضاء، ويمكن أن ينضم إليها من يريد من هيئة التدريس. وتعمل هذه اللجان بالتعاون معاً من اجل تطوير المنهج المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع (٣).

ويمكن تحديد السمات الشخصية لمديري المدارس في بريطانيا من خلال وجوب أن يكون لديهم كفاءة وخبرة بالنواحي الآتية (٤).

---

(١) المرجع السابق، صـ صـ ١٦٢ – ١٦٤ .
(٢) محمد منير مرسي، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، مرجع سابق صـ صـ ١٨٩-١٩٠ .
(٣) المرجع السابق ، ص ١٩٣ .
(4) Teacher Training Agency ,"National Standards Headteachers" London ,T.T.A , 1999, P .P .7-8 .

(١) قدرة علي تصريف أمور العمل والتأثير علي الآخرين باستخدام فن استخدام علوم الادارة.

(٢) معرفة بقواعد وأسس التطبيقات العملية للعمل مع الاخرين.

(٣) تطبيق خبرتهم العملية بطريقة جيدة و الاستفادة من المنظمات الأخري .

(٤) القدرة علي أخذ القرارات المبنية علي التحليل، والتفكير الإبداعي، وخيال التوقع للمشكلات وحلها .

(٥) فاعلية قدرته علي الاتصال وإدارة أنظمتها المتعددة .

(٦) قدرة علي العمل تحت الضغط لتحقيق الأهداف .

(٧) التأثير الشخصي،والتكيف مع الظروف المختلفة والأفكار الحديثة، مع النشاط و الحماس للعمل،والثقة بالنفس والاستقامة والذكاء.

وتقوم إدارة المدرسة وقيادتها في بريطانيا من خلال خمس نواحي إدارية مهمة هي(١) :-

(أ) الاتجاه الاستراتيجي وتطور المدرسة .

(ب) التعليم و التعلم .

(ج) إدارة وقيادة مجموعة العمل .

(د) التوظيف الفعال لمجموعة العمل و مصادرها .

(ه) المسئولية .

وتفسر الخبرة في الإدارة عن طريق القدرة علي تطبيق المعرفة العلمية وفهم الاتجاهات، وتوفر المهارات من أجل الحصول علي النتائج المتوقعة .

---

(1) Ibid ,P, 9 .

مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في بريطانيا:

يعد الموظف الإداري البريطاني وخاصة في المركز القيادي، محايداً في أداء واجباته الوظيفية ومتعاوناً مع الجهاز الحكومي، بغض النظر عن انتمائة الحزبي أو السياسي وهذه الحيدة هي إحدى مميزات وخصائص النظام البريطاني، ويرجع ذلك إلي طبيعة النظام الديمقراطي هناك وواجب أي موظف لا يقتصر علي المحافظة علي شخصه أو ما يعهد به فحسب بل يمتد هذا الواجب للمحافظه علي سمعته .فهي جزء من شخصيته وهناك واجبات عامة لابد أن يلتزم بها الموظف من أهمها (١):-

(١) واجب الطاعة للأوامر من الجهات الأعلى و عدم عصيانها.

(٢) وجوب أداء العمل المكلف به بنفسه.

(٣) الالتزام بواجبات العمل المكلف به و عدم الإهمال .

(٤) توفر الكفاية اللازمة للوظيفة وعدم التقصير في المهام الخاصة بها .

(٥) حسن التصرف والأفعال المناسبة لطبيعة العمل .

(٦) المحافظة علي الأسرار الرسمية .

(٧) الالتزام بمحظورات مهام الوظيفة، مثل العمل في أعمال أخري خارجية تؤثر في عملة الأساسي، أو الادلاء بتصريحات صحفية، أو إذاعية تضر به وبسياسة الحكومة، أو قبول الهدايا، وكل ما يخل بالشرف والسمعة.

(١) علي جمعة محارب، التاديب الإداري في المملكة المتحدة (انجلترا)، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية)، العدد الثاني، السنة التاسعة والعشرون، القاهرة: ديسمبر ١٩٨٧م صـ صـ ١٥٢- ١٦٠ .

ويمكن تحديد أهم مسئوليات مدير المدرسة في بريطانيا في الجوانب التالية [(١)]:-

(١) أن يعمل علي قيادة العاملين في مدرسته بطريقة فعالة تؤدي إلي تحقيق الأهداف

(٢) أن يعمل علي تنمية نفسه مهنياً بمختلف الطرق بحيث يكون قادرا علي متابعة التطورات في ميادين التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص.

(٣) فهم فلسفة المناهج الدراسية بشكل عام، ووضع آليات لتحقيق الأهداف .

(٤) الوعي التام بكافة الأمور الاستراتيجية ذات الأهمية الخاصة المتعلقة بكل شئون المدرسة ووضع خطة علي أساسها.

(٥) توفير كافة الأجهزة و الوسائل التي يمكن بواسطتها مواكبة التطور في التعليم بشكل عام، ونظم الإدارة في مدرسته خاصة، وكل ما يخص شئون العاملين و الطلاب والمدرسة.

(٦) أن يحدد ويختار أكثر الأساليب دقة وموضوعية لتقييم العاملين بالمدرسة من مدرسين وإداريين مما يسمح بالمحافظة علي العناصر الجيدة، وإحلال العناصر غير الجيدة ،مع العمل علي إدخال عناصر ودماءاً جديدة للمدرسة .

(٧) قدرة الصمود أمام التحديات والمشاكل مهما كان حجم الأجواء السلبية التي قد تحيط به .

تدريب وإعداد مسئولي الإدارة المدرسية في بريطانيا:

أرسي تقرير فولتون "*Fulton*" أسس الإصلاح الوظيفي للخدمة المدنية في بريطانيا سنه ١٩٦٨م، ويعد هذا التقرير ثورة في مجال الفكر الإداري البريطاني، وخاصة في مجال

(1) Bailey, A, J, "Support for School Management", London: Groom Hel, 1987, P.P 33-35.

إعداد الإداريين. إذ اتجه إلي الأخذ بفكر الإعداد التخصصي بدلاً من فلسفة الإعداد العام التي درجت عليها البلاد[(١)].

وقد تضمن تقرير لجنة فولتون توصيات مهمة بشأن التدريب من أبرزها [(٢)]:-

(١) إنشاء وزارة للخدمة المدنية، مهمتها الارتفاع بمستوي العاملين المدنيين علي كافة المستويات بما في ذلك الادارة المدرسية ، والتي تنال اهتماما خاصا للأيمان بان العملية التعليمية هي عملية حاسمة من أجل رفع المستويات و تحقيق الطموح ويتحقق ذلك من خلال التركيز التدريبي للمديرين علي النقاط أو أوجه النشاط العملية للإدارة الفعالة، والتي تمثل خبرة قوية وفريدة من نوعها في بريطانيا، وتقدم من خلال برنامج الإدارة لخدمة مديري المدارس (*LPSH*)، وهو عبارة عن برنامج مبتكر ومجدد، ويمثل تحدياً وإبداعاً يساعد المديرين علي فهم أكبر لتأثير إدارتهم في رفع جودة التعليم ومستويات الإنجاز في المدرسة، مع الافتراض أن يكون المدير ذا خبرة ودراية وفهم ومهارة بالإدارة المدرسية •

(٢) استحداث كلية للخدمة المدنية تقدم دراسات التدريب في التنظيم والإدارة ومنها نظام التعليم في البلاد، والتي أنشئت في يونيو ١٩٧٠م، وتهتم برامج التدريب بهذه الكلية بالمجموعات الوظيفية المختلفة من موظفي التنفيذ، الإداريون من الإدارة الوسطي، الإدارة العليا، الموجهون المحليون، الأخصائيون والمعاونون الإداريون، ويقوم برنامج الكلية علي تقديم برامج متعددة منها برنامج للإدارة الوسطي ويتضمن الإدارة المدرسية، ويساعد المشاركون فيه علي تنمية فهم أفضل للبيئة التي يعمل فيها

---

(١) أم ٠واد هوفاني "M. Wadhavani"، تطورات تدريب الإداريين ببريطانيا بعد تقرير فولتون، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية)، العدد الثالث، السنة الخامسة عشر، القاهرة: ديسمبر ١٩٧٣م. ٢٢١ •

(٢) المرجع السابق، صـ صـ ٢٢٢-٢٢٦ •

وزيادة وعيهم بالمبادئ والمهارات والأساليب الإدارية وتطبيقها. فضلاً عن تقديم سلسلة من الدراسات الإدارية للمستوي الرئاسي للوظائف التنفيذية والإدارية وما يقابلها من مستويات، وتتضمن دراسات في الاقتصاد والإدارة الاجتماعية والإحصاء واستخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات والتنظيم وإدارة الافراد.

وقد تطور برنامج الإدارة لخدمة المديرين بالاشتراك مع الاتحاد القومي لمديري المدارس في بريطانيا، ومشاركة الجامعة المفتوحة ويتضمن البرنامج ما يلي(١):-

(أ) صفات المديرين ذوا الفاعلية العالية .

(ب) تحليل أداء المديرين في المدارس مروراً بالتركيز علي برامج التدريب السابقة وتنميتها

(حـ) الإقامة في ورش العمل لتحقيق التنمية المهنية وتدعيمها .

(د) ربط أهداف المديرين الشخصية بأهداف المدرسة لزيادة أو رفع درجة التحصيل لدي التلاميذ.

(هـ) توفير المواقف المحايدة ومواقف الثقة، والتي يستطيع من خلالها أن يشارك المديرون مع المختصين القائمين علي التدريب والإعداد وسائر الزملاء وباقي أفراد المجتمع .

(و) التركيز علي أهمية التجديد و الإبداع .

ويحتوي البرنامج علي عناصر رئيسة تتمثل في الأتي(٢):-

(١) التخطيط المسبق لإعداد الورشة عن طريق إعطاء المديرين أسئلة الاستبيان للإجابة عليها كتغذية راجعة لتخطيط أو تصحيح طرق إداراتهم ومفهومهم للإدارة المدرسية.

---

(1) Department For Education And Employment , "Leadership Programme For Serving headteachers" , London , D.FE.E. 2001 . P . P 1-2 .
(2) I bid . PP3-4 .

(٢)ورشة عمل مدة البقاء بها أربعة أيام ٠

(٣)تدعيم الورش بحضور مؤتمرات من خلال وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية ٠

(٤)التركيز علي أهمية مجتمع المدرسة وتأسيس قاعدة من المعلومات لدي المديرين وباقي أعضاء المدرسة من خلال استبيانات ٠

ولتطبيق الخطوات السابقة في التدريب والإعداد في بريطانيا يلزم وضع أمور مهمة في الاعتبار أهمها: أن يقوم بهذه العمليات متخصصون لهم الجنسية البريطانية. وتم تدريبهم تدريباً جيداً وموثوقاً بهم، وأن يتضمن الاختبار التعرف والاضطلاع علي البرامج الخارجية عن طريق الانترنت وحضور مؤتمرات مع خبراء أجانب لتنمية المشاركة الجيدة

معايير اختيار الأشخاص للعمل بالإدارة المدرسية في بريطانيا:

تبني معايير وأساليب اختيار مديري المدارس في بريطانيا علي اتجاهات ومهارات من الواجب أن تتضح في شخص المدير المرشح للإدارة المدرسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي(١):-

(أ) التمتع برؤية واضحة من أجل مؤسسة تربوية فعالة ٠

(ب) بدأ وإدارة التغير والتطور في ملاحقة الموضوعات الاستراتيجية ٠

(حـ)قدرة علي السبق والتخطيط والتنظيم ٠

(د) قدرة علي بناء فريق عمل ذي مهارة عالية، مع العمل كجزء من الفريق ٠

(هـ)دراية بكيفية التعامل بجدية مع الأفراد وحل مشكلاتهم ٠

(و) مقدرة علي تقديم النصيحة والدعم والمساندة حسب الضرورة ٠

---

(1) Teacher Training Agency ," National Standards Headteachrs" , London, T.T.A , 1999, P.6 .

ومن المهم أيضاً عند اختيار الأشخاص للعمل الإداري عامة والإدارة المدرسية خصوصاً أن تكون لدي الشخص المرشح لعمل مدير فلسفة تربوية متطورة تكونت ونضجت في ذهنه حتى أصبحت محددة وواضحة المعالم وأن يسعى إلي تطبيقها، مع إدراك تام للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي في المدرسة، ومعرفة بالتيارات الثقافية السائدة في البيئة الاجتماعية المحيطة بالمدرسة، وأن يكون في استطاعته العمل لتنمية الحياة المهذبة بالمدرسة، وعلي علم بالتقدم التكنولوجي المعاصر، وتطبيقه بالمدرسة، وتفعيل السياسات العامة في الدولة بما يخدم العملية التعليمية، وقدرة علي التأثير القيادي علي المجالس والجماعات المدرسية ومجالس الآباء ويكمل هذه المعايير في الاختيار الصفات الشخصية التي تراعي عند الاختيار للمدير منها التحلي بالهدوء والاتزان النفسي والبعد عن الانفعال، والتقيد بالتعليمات الحكومية أو المحلية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل المدرسي، وقدرة علي تقييم مستوي العمل لكل العاملين والطلاب بالمدرسة(١) .

وتعتمد الإدارة الحديثة حالياً بالملكة المتحدة علي استخدام أساليب تقدمية لاختيار الشخص الإداري، يعتمد أساساً علي نظام الجدارة بإتجاهه الأوروبي، فيكون اختيار الإداريين للتعيين في الوظائف الإشرافية علي أساس امتحانات الجدارة، وقد نجحت الإدارة الإنجليزية في وضع أنظمة وأساليب نموذجية للمسابقات لتولي منصب إداري، وهي ثلاثة أساليب لابد للمرشح أن يجتازها وتشتمل علي الامتحانات ذات الإجابة القصيرة، وامتحانات لقياس السمات الشخصية، ثم المرحلة الأخيرة وفيها تتم المقابلات الشخصية، وتهدف جميعاً إلي كشف النقاب عن المرشحين لتولي مهام

(1) Everard ,k.B. & Morris . G , "Effective School Management" , London: Paulchapman . 1985 PP24-28 .

الوظائف الإدارية بالإدارة المدرسية، أما عند الترقية لمهام الإدارة العليا فتعتمد بعض الإدارات البريطانية علي نظام الأقدمية عند الترقية، والبعض الأخر يعتمد علي الجدارة أو المسابقات، والسر الكامن وراء إتباع اغلب الإدارات الأوروبية إلي نظام الترقية بالأقدمية هو اعتناقها للنظرية الشخصية في ترتيب الوظائف والتي تسمح بترقية الأفراد علي أساس اقدمياتهم طالما وجدت وظائف شاغرة(١).

وفي بريطانيا تقوم إجراءات اختيار مديري المدارس وتعينهم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لإتاحة فرصة المنافسة واختيار أفضل العناصر عن طريق أسلوب المقابلة، ويقوم بها فريق من أعضاء من المجالس الحاكمة للمدارس كممثلة للمجتمع و أعضاء من السلطة التعليمية المحلية، ويقوم مدير التعليم بتقديم الاستشارة والنصح لهم في عملية الاختيار ويعين الناجحون في وظيفة مدير مدرسة، ويمكن لمدير المدرسة أن يبقي في وظيفته حتي نهاية فترته العملية ما لم ينتقل طواعية إلي مدرسة أخري، أو يعزل في حالات نادرة، وقد ظل هذا الوضع في الاختيار حتي عام ١٩٨٤م. وبعد هذا التاريخ ظهرت اعتراضات علي أسس هذا النظام، واقترح فترة انتقالية لتعيين المديرين الجدد، وتغيير إجراءات اختيار و تعيين مديري المدارس باستخدام أساليب مستحدثة أبرزها الاهتمام بتوفير الكفاءات اللازمة فيمن يختار للتعيين في وظيفة مدير مدرسة (٢).

تقويم الأداء التربوي والإداري في بريطانيا:

إن عملية الفهم والمعرفة المطلوبة للعمل التربوي والإداري من المديرين في بريطانيا تتغير بمرور الوقت، لذلك تحتاج أن تراجع علي أساس منتظم، ومصادر المعرفة والفهم

(١) حصة محمد صادق، مرجع سابق، ص ١٥ .
(٢) المرجع السابق، ص ٢١ .

متاحة لجميع إدارات المدارس، إلا أن استغلال هذه المعرفة وتطبيقها يختلف طبقاً لحجم ونوع المدرسة، وتلعب خبرة المديرين بالإدارة المدرسية دوراً كبيراً في إمكانية تطبيق هذه المعرفة بطريقة وظيفية عملية، ويقوم تقويم عمل مدير المدرسة البريطانية على كافة مستوياتها من خلال فهمهم ومعرفتهم بالاتي (١) :-

(١) ما الذي يشكل الجودة في النظام التعليمي، وخصائص المدرسة الفعالة واستراتيجية

رفع إنجازات الطلاب وكيفية دعم تطورهم الروحي والثقافي والاجتماعي والأخلاقي وسلوكهم الجيد ؟

(٢) استراتيجية إنجاز التعليم والتعلم الفعال من الناحية الحسابية والأدبية ٠

(٣) تطبيق المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات للتعليم والتعلم والإدارة ٠

(٤) كيفية استخدامات البيانات السابقة ومقارنتها بالمعلومات الحالية لتأسيس أهداف متطورة٠

(٥) دراية بمتطلبات ونماذج المناهج التعليمية وتقيمها٠

(٦) التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية والتكنولوجية التي لها أثر على الخطة العملية الاستراتيجية ٠

(٧) أساليب الإدارة والخبرات وتأثيرها في موضوعات مختلفة داخل المدرسة ٠

(٨) قانون العمل الإداري وتشريعاته، ودور العلاقات الشخصية والخارجية في الإدارة

(٩) هيكل السياسة القومي والأدوار المتممة ووظائف قسم التعليم والعمل ٠

(١٠) الهيكل القانوني للتعليم و أهميته في صميم عمل الإدارة ٠

---

(1) Teacher Training Agency ,Ibid , P.P 1-5 .

(١١) المشاركة التي ينبثق منها تطور المدرسة والعمل ٠

(١٢) استراتيجية تعلم الطلاب عن واجباتهم وفرصهم ومسئولياتهم وحقوق المواطنين٠

أيضاً يقيم مدير المدرسة في بريطانيا من خلال أدائه في عديد من الجوانب أهمها[١]:-

(أ) قدرته علي وضع خطة مناسبة والقيام بتنفيذها في مجال تحديد واختيار أفضل البرامج والأنشطة التعليمية التي تساعد علي تنفيذ المناهج الدراسية ٠

(ب) استطاعته جعل كل من الطلاب والمدرسين مشاركته توقعاته وآماله الكبيرة بخصوص رفع مستوي التحصيل وتنمية المهارات والقيام بالإنجازات العظيمة في كافة المجالات٠

(جـ) تحديد قواعد واضحة وحاسمة بخصوص تحقيق أقصي درجات الاستفادة من الوقت المخصص للتعليم داخل المدرسة ٠

(د) إمكانيته في تعزيز الأنشطة المدرسية والصفية التي تؤدي إلي تنمية مهارات اتخاذ القرار٠

(هـ) بناء أرائه في أداء المدرسين علي أساس من التغذية الراجعة الناتجة عن متابعة فعلية وزيارات صفية ٠

(و) قدرة علي إدارة ما ينشأ من أزمات أو صراعات داخل مختلف الفئات العاملة بالمدرسة٠

---

(١) جون كار بنتر، مدير المدرسة ودورها في تطوير التعليم، (ت)عبد الله احمد شحاتة، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، صـ صـ ٨٧-٩١ ٠

تعقيب : -

من خلال العرض السابق تناول هذا الفصل بالتحليل الاتجاهات العالمية في الإدارة ثم عرض اتجاهات الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي في كل من: (جمهورية الصين الشعبية الولايات المتحدة الأمريكية – المملكة المتحدة). حيث بدأ بعرض الاتجاه المركزي في إدارة التعليم ممثلا في دولة الصين الشعبية و التي تمثل الدولة فيها في وزارة التربية التي تشرف علي جميع نواحي التعليم لتحقيق أغراض الفكر الاشتراكي، وقد تم تناول الاتجاه الاداري في جمهورية الصين وما يقوم عليه من أيديولوجية والتطوير التربوي عبر سنوات ماضية والسياسة الإدارية والتعليمية الحديثة في الصين، واهم ملامح إدارة و تنظيم التعليم، واهم جوانب التطوير بالتعليم الإلزامي، وسمات إدارة التعليم الإلزامي، وواجبات ومسئوليات الادارة التربوية، وكيفية اختيار الأشخاص للعمل الاداري، وكيفية تدريبهم، ثم توضيح كيفية تقويم الأداء التربوي في جمهورية الصين الشعبية .

ثم تناول الفصل الاتجاه اللامركزي في إدارة التعليم ممثلا في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تمثل الاتجاه الرأسمالي للنظام التعليمي الذي يتسم بالتعدد و التنوع إلى حد كبير، وعّرض للسياسة الإدارية التعليمية في أمريكا، واهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم في أمريكا، وسمات نظام التعليم الإلزامي وإدارته، وواجبات ومسئوليات الادارة المدرسية وكيفية إعداد وتدريب مسئولي الادارة المدرسية، وتقويم عملية الاختيار لمديري المدارس في أمريكا .

و أنتهي الفصل بعرض للاتجاه المشاركي في إدارة التعليم ممثلا في بريطانيا حيث الوسطية في إدارة التعليم بين المركزية و اللامركزية بطريقة متوازنة نسبيا، وقد تم عرض السياسة الإدارية وملامح وتنظيم التعليم في بريطانيا، وسمات إدارة التعليم الإلزامي

وواجبات ومسئوليات الادارة المدرسية في بريطانيا و عملية تدريب و إعداد مسئولي الادارة المدرسية ومعايير اختيار الأشخاص للعمل بالإدارة المدرسية، وكيفية تقويم الأداء التربوي الاداري في بريطانيا.

ولقد أتضح من العرض لهذه الاتجاهات العالمية في إدارة التعليم الممثلة في الدول الثلاثة (الصين - أمريكا - بريطانيا) أهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم، واهم سمات إدارة التعليم الأساسي وواجبات ومسئوليات الادارة المدرسية، وكيفية إعداد وتدريب مديري نظار المدارس، واهم الأساليب والمعايير المتبعة لاختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي .

ومن خلال الجوانب المستخلصة من الاتجاهات العالمية سوف يتم عقد المقارنة بين ماهو متبع بين التعليم المصري، والاتجاهات العالمية ليسنى لنا الوصول إلي الاستفادة من هذه الاتجاهات الحديثة في الادارة وتطبيقها علي النظام الاداري في التعليم في جمهورية مصر العربية خاصة فيما يتعلق بأساليب معايير اختيار مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي .

الفصل الرابع
إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة : -

كشف الإطار النظري عن ان الأساليب والمعايير المستخدمة في اختيار مديري /نظار التعليم الأساسي بمصر عند المقارنة بالاتجاهات العالمية المعاصرة تتطلب تطويراً لكي تجاري التطورات العصرية للقرن الحادي والعشرين ٠

كما كشف المقارنات عن أنه علي الرغم من وجود أوجه شبه في بعض ملامح إدارة وتنظيم التعليم الأساسي وسمات الادارة وواجبات ومسئوليات القائمين عليها وطرق إعدادهم وتدريبهم وأيضا في بعض أساليب ومعايير اختيارهم بجمهورية مصر العربية؛ الا ان كل هذا لم يرق الي المستوي المطلوب لمواجهة التحديات العصرية ٠٠ومن ثم يقتضي الأمر تطويراً لأساليب ومعايير الاختيار لأهمية ذلك في تطوير الجوانب الأربعة الأخري ٠

ورغبة في الوصول لهذا التطوير يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة المقا والميدانية علي النحو التالي:-

أولاً : إجراءات الدراسة المقارنة : -

اقتضت الاستفادة من المقارنة بين الجوانب الخمسة موضوع المقارنة في م بمثيلاتها في الاتجاهات العالمية الثلاثة إتباع ما يلي:-

- المنهج المقارن المستخدم : استخدم في الدراسة المقارنة لاتجاهات الإدارة في والصين وأمريكا وبريطانيا المنهج المقارن البيني إذ يعتبر أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية ويمثل دلالة علمية كبيرة للتربية المقارنة ، والذي يستخدم الإجراءات التالية :-

(١) دراسة النظام التعليمي ككل متكامل، ثم السعي للاستفادة من الاتجاهات العصرية العالمية مع المحافظة علي الطابع القومي والثقافي ٠

(٢) استخدام الأساليب العلمية لإجراء المقارنة، من خلال عرض المادة العلمية لجوانب الدراسة و إجراء التقابل بين هذه المادة العلمية المطروحة في الدول مجال الدراسة لإبراز أوجه الشبه والاختلاف ٠

(٣) اقتراح التصورات أو القرارات التعليمية الفعالة والمناسبة علي ضوء الظروف والاتجاهات العالمية ٠

ثانياً : إجراءات الدراسة الميدانية : -

أتضح من إجراءات الدراسة المقارنة أنه تم الاعتماد في رصد هذا الإطار علي بعض المراجع والكتب والدراسات والبحوث العلمية، واللوائح والقوانين الرسمية الصادرة في هذا الشأن، ولتأكيد الدراسة النظرية المقارنة، وإعطاء صورة متكاملة وصادقة قام المؤلف بدراسة ميدانية للتعرف علي أراء السادة مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر والسادة مشرفي التدريب والقائمين بعملية الاختيار بشأن تحديد أهم أساليب ومعايير الاختيار المناسبة لكي يسهم ذلك في وضع التصور المقترح المناسب الذي يساعد في تطوير أساليب ومعايير الاختيار الحالية ٠

وتسير إجراءات الدراسة الميدانية علي النحو الأتي:-

١ - أهداف الدراسة الميدانية : -

تهدف الدراسة الميدانية إلي التعرف علي:-

- أساليب ومعايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر (وجهة النظر المأمولة)

- أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر (وجهة النظر الواقعية).
- الإسهام في تقديم بعض النقاط التي تسهم في التصور المقترح لتطوير أساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مرحلة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية من خلال نتائج كل من الدراسة المقارنة بالإطار النظري، والدراسات السابقة، والدراسة الميدانية ومقارنة جوانبها .

٢ - أداه الدراسة : -

من أجل أن تحقق الدراسة أهدافها، لجأ المؤلف إلي بناء استبانه، باعتبارها أداة مفيده، يستخدمها المشتغلون بالبحوث التربوية علي نطاق واسع للحصول علي حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، كما تستخدم كإجراء في البحوث التي تتعلق بالاتجاهات والآراء، وتعد من أهم وسائل البحث العلمي لجمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة(١) . هذا بالإضافة إلي كونها تتفق وطبيعة المشكلة الخاصة بالدراسة الحالية هذا وقد تم إعداد وبناء الاستبانه طبقاً للاجراءات التالية:-

(١) قام المؤلف بتحليل المعلومات التي حصل عليها من المصادر التالية :-

- الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوعات متصلة بالجوانب المختلفة لمديري /نظار مديري المدارس.
- الفصول النظرية للدراسة الحالية .

(١) ديبولد .ب . فان دالين، "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون، الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٨م، ص ٤٣١ .

- بعض المراجع والدوريات العربية التي تناولت جوانب مختلفة من موضوع الدراسة القرارات الوزارية و النشرات التربوية التي تصدرها بعض الجهات المختصة ٠
- ما اقترحة بعض أعضاء هيئة التدريس في بعض كليات التربية بالجامعات المصرية من أراء لبناء بنود وجوانب الاستبانة٠

هذا وقد راعي المؤلف أن يتم ذلك بعد الانتهاء من الدراسة النظرية المقارنة والتي توضح الجوانب المختلفة لأساليب ومعايير اختيار مديري /نظار المدارس في مصر والاتجاهات العالمية في هذا الشأن. من هنا جاءت جميع محاور الاستبانه مشتقة فعلاً من نتائج الدراسة النظرية والمقارنة.

(٢) تم صياغة الصورة المبدئية للإستبانه من محورين رئيسين هما :

المحـــور الأول: ويدور حول أساليب اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر ويحتوي علي سبع عبارات أساسية. يتدرج من خلالها عناصر فرعية مجموعها ٤٣ عبارة فرعية٠

المحور الثـــاني: ويدور حول معايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر ويحتوي علي ٨ عبارات أساسية يندرج من خلالها عناصر فرعية مجموعها ٤١ عبارة فرعية٠

وقد روعي في كتابة جميع عبارات الاستبانه في صورة تتناسب مع مستويات عينة الدراسة من مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي، ومشرفي التدريب والقائمين بعملية اختيار المديرين والنظار٠

كم قام بالتأكد من صدق محتواها وذلك بفحص مضمون الاستبانه فحصاً دقيقاً لتحديد ما إذا كان يشتمل علي عينة ممثلة لميدان السلوك الذي تقيسه. وبفحص الاستبانه المستخدمة أتضح أنها تشتمل إلي حد كبير علي الجوانب الأساسية التي تتصل بالظاهرة موضوع الدراسة(١).

(٣) تم عرض هذه الصورة المبدئية علي عينة من المديرين و النظار، ومشرفي التدريب و القائمين بعملية اختيار المرشحين للترقية في بعض الإدارات التعليمية، وظهرت بعض الملاحظات تم مراعاتها من حيث تبسيط أسلوب بعض العبارات في الاستبانه حتي تتناسب مع أفراد العينة الكلية للدراسة، ثم أعيدت الصياغة في ضوء ذلك .

(٤) تم عرض الاستبانه بصورتها المبدئية علي عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية،وبعد العرض تم حذف بعض العبارات و إضافة عبارات بديلة لكي تصبح أكثر تعبيراً عن ملامح أساليب ومعايير اختيار المديرين و النظار في مدارس التعليم الأساسي في الوقت الحالي، وكان هذا الإجراء يمثل صدق الاستبانه أي مدي تحقيق الاستبانه للهدف الذي وضعت من أجلة، فتكون وسيلة القياس صادقة إذا كانت تقيس ما تدعي قياسه،وعقب ذلك تم إعداد الاستبانه في صورتها النهائية.

(٥) تم إعداد الاستبانه في صورتها النهائية في ضوء الملاحظات السابقة، وعلي هذا أصبحت الصورة النهائية للإستبانه تنقسم إلي محورين هما:-

---

(١)فؤاد أبو حطب، "التقويم النفسي"، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٨٦م، ص ٧٦ .

(أ) **المحور الأول:** ويدور حول أهم أساليب اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر يحتوي علي ٧ عبارات رئيسية يندرج من خلالها عناصر فرعية مجموعها ٤٣ عبارة فرعية.

(ب) **المحور الثاني:** ويدور حول أهم معايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر ويحتوي علي ٨ عبارات رئيسية يندرج من خلالها عناصر فرعية مجموعها ٤١ عبارة فرعية .

وتم تضمنت الاستبانه تعليمات للإجابة عليها كما يلي:

يوجد علي يمين كل عبارة من عبارات الاستبانه ثلاثة بدائل تعبر عن الواقع الفعلي وهي (يتحقق - لا ادري - لا يتحقق) ويوجد علي يسارها ثلاثة بدائل تعبر عن أهم أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي التي يجب أن تقوم عليها عملية الاختيار وهي (مهم - لا ادري - غير مهم).

وطريقة الإجابة تتطلب أن توضع أمام كل عبارة علامتي (√) احدهما أمام ما تراه متفقاً مع رأيك من ناحية أساليب ومعايير الاختيار التي تؤدي بالفعل، والأخري أمام ما تراه معبراً عن رأيك من ناحية ما يجب أن يؤدي بالفعل من أساليب ومعايير الاختيار كما توجد فراغات في آخر كل محور لإضافة أي عبارات أخري تتعلق بكل محور .

والمطلوب القراءة المتأنية للعبارات التي تتضمنها الاستبانه حتي يمكن تحديد أهم أساليب ومعايير اختيار المديرين / النظار،ثم إعادة الاستبانه إلي المؤلف بعد التأكد من ملء البيانات والإجابة عن كل العبارات .

(٦) التأكد من ثبات الاستبانه وذلك باستخدام طريقة إعادة تطبيق الاستبانه، وتم حساب معامل ثبات الاستبانه بتطبيقه علي عينة مكونة من ٣٠ فرداً من مديرين

ونظار في بعض مدارس التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية بالإضافة إلي ممثل لمشرفي التدريب والقائمين بعملية الاختيار في هذه العينة والتابعين لمديرية التربية والتعليم بسوهاج، وذلك يوم السبت الموافق ٢٩/٦/٢٠٠٢م.ثم أعيد التطبيق علي نفس العينة يوم الاثنين الموافق ٢٩/٧/٢٠٠٢م.أي بعد مضي ثلاثين يوماً من تاريخ التطبيق الاول.

تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانه باستخدام معامل الارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين باستخدام العلاقة (١).

$$ر = \frac{ن\ مجـ\ س\ ص\ -\ مجـ\ س\ \times\ مجـ\ ص}{\sqrt{[ن\ مجـ\ س^{٢} - (مجـ\ س)^{٢}][ن\ مجـ\ ص^{٢} - (مجـ\ ص)^{٢}]}}$$

حيث ن = عدد أفراد العينة.

س = درجات العينة في التطبيق الأول

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني

وبعد حساب معامل الثبات للإستبانه وجد أنه يساوي (٠.٨٦٤)تقريباً وهي درجة مناسبة تدل علي ثبات الاستبانه وصلاحيتها للتطبيق علي أفراد عينة الدراسة .

(١) فؤاد أبو حطب ،مرجع سابق، ص ٧٨ .

٣ - عينة الدراسة : -

تتكون عينة الدراسة من ٣٠٠ فرد موزعة علي النحو التالي :-

- ٢٥٠ مديراً وناظراً لمدرسة التعليم الأساسي علي مستوي بعض المحافظات التي اختيرت لكي تمثل جمهورية مصر العربية وهي (القاهرة – الإسكندرية – المنصورة – سوهاج أسوان)٠
- ٥٠ فرداً يمثلون بعض القائمين علي عملية اختيار الشخص المرقي بالمديريات التعليمية القائمة ببعض المحافظات التي اختيرت لكي تمثل جمهورية مصر العربية ٠

هذا وقد تم اختيار عينة الدراسة طبقاً للاجراءات التالية:

(١) تم تقسيم محافظات الجمهورية الي / محافظات جنوب ووسط وشمال مع مراعاة المحافظات الساحلية و الحدودية ، ومن ثم فقد اتبع المؤلف الطريقة المقصودة في تمثيل هذه المحافظات ، حيث تم اختيار القاهرة عاصمة الجمهورية، والإسكندرية ممثلة للمحافظات الساحلية، والدقهلية ممثلة لمحافظات الشمال والدلتا، وسوهاج ممثلة لمحافظات الجنوب، وأسوان ممثلة للمحافظات الحدودية (١) .

(٢) استخدم المؤلف الطريقة العشوائية في اختيار بعض القائمين بالإشراف علي عملية اختيار الشخص المرقي لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالمديريات التعليمية في بعض محافظات مصر التي اختيرت للتطبيق ٠

٤ - تطبيق الاستبانه : -

بعد إعداد الاستبانه في صورتها النهائية وحساب صدق وثبات هذه الاستبانه، تم تطبيق هذه الاستبانه من خلال المراحل الآتية:

---

(١) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيري كاظم، مناهج البحث في التربية و علم النفس، الطبعة الثانية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م، ص ٤٥١ ٠

أ- الحصول علي موافقة الجهات المختصة، حيث تم الحصول علي موافقة وزارة التربية والتعليم والجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء علي تطبيق الاستبانه في بعض محافظات جمهورية مصر العربية وهي :القاهرة – الإسكندرية – المنصورة – سوهاج أسوان .

ب- توزيع الاستبانه وفي هذا الإجراء استخدم أسلوب واحد لتوزيع استمارة الاستبانه وهو قيام المؤلف بنفسه بتوزيع الاستبانه علي أفراد العينة ولقد تم إتباع هذا الأسلوب للأسباب الآتية:

- ملاحظة ما يجري علي الطبيعة داخل المديريات التعليمية و المدارس المختلفة
- الرد علي الأسئلة المتعلقة الاستبانه .

جـ - جمع الاستبانات بعد التطبيق وفيه تم تجميع الاستبانات وتصنيفها حسب فئات العينة في كل مديرية تعليمية وكل مدرسة علي حدة بمحافظات الدراسة الممثلة لجمهورية مصر .

٥ - المعالجة الإحصائية : -

بعد تجميع الاستبانه وتصنيفها حسب الفئات المذكورة سابقا تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم علي عبارات الاستبانه في الإجراءات التالية :-

(١) *تحديد الأوزان النسبية وذلك من خلال الإجراءات التالية:-*

(أ) حساب تكرارات استجابات أفراد العينة تحت درجة الموافقة علي اليمين تحت كلمة الواقع (يتحقق – لا أدري – لا يتحقق)وعلي اليسار تحت عبارة ما ينبغي أن يكون عليه(مهم – لا أدري – غير مهم)وذلك لكل عبارة علي حدة.

(ب) أعطيت أوزان لكل درجة موافقة كما يلي:

الإجابة:	يتحقق	لا أدري	لا يتحقق
	مهم	لا أدري	غير مهم
	٣	٢	١

(ج) ضرب التكرارات تحت كل موافقة في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانه·

(د) جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة علي حدة·

(هـ) الحصول علي المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق علي عدد أفراد العينة·

(و) الحصول علي الوزن النسبي لكل عبارة بقسمة المتوسط الوزني علي (٣)، حيث يوجد ثلاثة اختيارات للإجابة عن كل عبارة وتعبر هذه النسبة علي مدي موافقة الأفراد علي العبارة ·

(٢) حساب حدود الثقة وذلك من الإجراءات التالية:

(أ) تقدير نسبه متوسط شدة الموافقة علي عبارات الاستبانه من المعادلة:-

$$\text{نسبة متوسط شدة الموافقة علي العبارة} = \frac{\text{الفرق بين الأوزان الرقمية لمدي الموافقة علي العبارة}}{\text{عدد بدائل الإجابة}} =$$

$$\frac{٣-١}{٣} = \frac{٢}{٣} = ٠.٦٦٦ = ٠.٦٧ \text{ تقريباً·}$$

(ب)تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة علي البديل من العلاقة [1].

الخطأ المعياري = $\sqrt{\frac{أ \times ب}{ن}}$

حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة علي العبارة = ٠.٦٧

ب= نسبة متوسط شدة عدم الموافقة علي العبارة = ٠.٣٣

لأن أ+ب =١

ن=عدد أفراد العينة

(جـ) يتم حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة علي العبارة من العلاقة التالية[2]:-

حدود الثقة لنسبة متوسط شدة درجة الموافقة علي العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة علي العبارة ± (١.٩٦) x الخطأ المعياري

∴حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة =٠.٦٧ ± ١.٩٦x الخطأ المعياري

وطبقاً لعدد أفراد العينة يعتبر ومجموعتيها مع مراعاة وضع الفرض الصفري يمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة علي عبارات الاستبانه توزيعاً طبيعياً ووسطه الحسابي (٠.٦٧)والخطأ المعياري بالنسبة للعينة الكلية (٠.٠٢٧)، وبالنسبة لعينة المديرين النظار كان (٠.٠٣) وبالنسبة لعينة المشرفين (٠.٠٦٧) ووضع الفرض الصفري، ومن المعادلة السابقة يظهر رقمان أوحدان الثقة، وعلي هذا يمكن رسم المنحني التالي:-

(١) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٧٩م، ص ٤٣ .

(٢)ج. ملتون سميث، الدليل الي الإحصاء في التربية و علم النفس، ترجمة إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨م، ص ٨٠ .

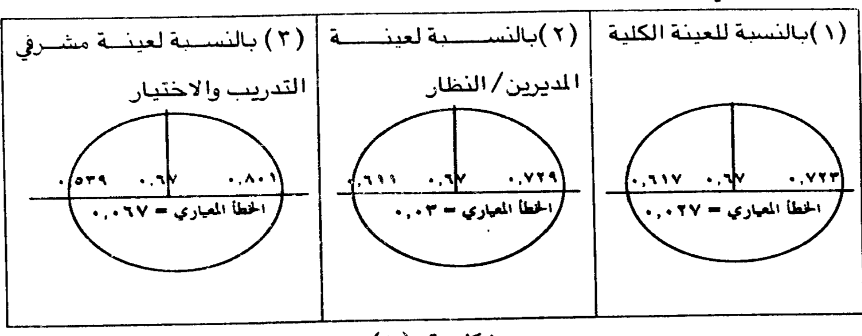
عدم وجود اتجاه واضح نحو تحقيق أو عدم تحقيق العبارة في الواقع

شكل رقم (١)

وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية:-

- إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٧ +١.٩٦ x الخطأ المعياري ، ٠.٦٧ ١.٩٦ x الخطأ المعياري)فيعتبر المؤلف أن مجتمع العينة ليس له اتجاه نحو تحقيق أو عدم تحقيق – أو أهمية أو عدم أهمية – هذه العبارة، وذلك لأن في هذه الحالة يكون انحراف متوسط الاستجابة عن العدد(٠.٦٧)يساوي أو يقل أو يزيد عن (١.٩٦ x الخطأ المعياري ٠.٠٢٧) وهذا الانحراف يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلاله له، وأنها تتحقق في الواقع الفعلي إلي حد ما.
- إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٦٧ +١.٩٦ x الخطأ المعياري) فيعتبر المؤلف أن مجتمع العينة يري تحقق أو أهمية هذه العبارة.
- إذا قل متوسط الاستجابة عن (٠.٦٧ - ١.٩٦ xالخطأ المعياري) فيعتبر المؤلف أن مجتمع العينة يري عدم تحقق –أو عدم أهمية هذه العبارة.

ومن العرض السابق يمكن رسم المنحنيات الخاصة بحدود الثقة لكل عينة من عينات البحث كالتالي:



شكل رقم (٢)

(د) للحصول علي درجات كل عبارة من العبارات الرئيسة لكل محور يتم الأتي:-

- جمع الوزن النسبي لكل العبارات الفرعية المكونة لكل عبارة رئيسة من خلال الواقع والمأمول كل علي حدة.
- يقسم حاصل الجمع للوزن النسبي للعبارات الفرعية لكل عبارة رئيسة علي عدد العبارات الفرعية المكونة لكل عبارة رئيسة.

(هـ) بالنسبة لقياس مستوي الأدلة بين استجابات عينة الدراسة في الواقع والمأمول استخدم المؤلف اختبار(ز)الذي تتحدد قيمة (ز) فيه من العلاقة[١]:-

$$ز = \frac{أ - ب}{\sqrt{أ+ب}}$$

(١)عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط:مكتب جولد فنجرز، ١٩٨٣م، صـ صـ ٢٠٢-٢٠٥ .

حيث أ= استجابات عينة الدراسة في الواقع

ب= استجابة عينة الدراسة في المأمول

ويلاحظ أن مستوي الدلالة لاختبار (ز) أصغر أو يساوي(١.٩٦)، واكبر أو يساوي +١.٩٦، وفي الحالة التي يكون فيها (ز) ليست دالة فان نسبة تحقيق المتطلبات اللازمة لتطوير أساليب ومعايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي وحاجة أفراد العينة لها مرتفعان معاً أو منخفضان معاً.

وتكون قيمة (ز) ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)،إذا كانت تساوي أو اكبر من(١.٩٦)، ودالة عند مستوي(٠.٠١)، إذا كانت قيمتها(٢.٥٨)، ودالة عند(٠.٠٠١) إذا كانت قيمتها ٣.٢٩ أو أكثر من ذلك .

كذلك يلاحظ أنه كلما انخفضت قيمة (ز)عن -١.٩٦ أو زادت عن (١.٩٦)زاد مستوي الدلالة.

واستخدم مقياس (ز)يعد مؤشراً مهماً في النواحي الكيفية و المقارنة، ويوضح الشكل التالي اتجاه مستوي الدلالة بالنسبة لقيم (ز)

الفصل الخامس
نتائج الدراسة وتفسيرها

مقدمة :

تناول الإطار النظري دراسة نظرية تعرض فيها المؤلف لتطور الفكر الإداري في مجال التعليم، والاتجاهات المعاصرة من حيث معناها ومفهومها، ومكونات الاتجاه وخصائصه وأنواعه ووظيفة الاتجاهات في العمل الإداري، والاتجاهات العالمية المعاصرة في أساليب الإدارة المدرسية مثل: اتجاه إدارة الوقت، الإدارة بالأهداف، والإدارة بالتفويض الإدارة بالمشاركة، واتجاه الإدارة بالاتفاق، إدارة الصراع، والإدارة كعملية اجتماعية، واتجاه الإدارة بتحليل النظم، والإدارة بالجودة الشاملة، واتجاه الإدارة الاستراتيجية ،وذلك كإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص علي "ما الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية ؟"

أما للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص علي "ما تطور الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي في مصر، وما طبيعة الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري / نظار مدارس هذه المرحلة ؟" فقد تناول المؤلف واقع الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي ومتطلبات تطويرها من خلال التعرف علي مفهوم الإدارة المدرسية، وميادين عمل الإدارة المدرسية ومم تتكون، والصفات الشخصية المطلوبة لمديري / نظار مدارس التعليم الأساسي، وواجبات ومسئوليات مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي، وأساليب ومعايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي وإعدادهم وتقويمهم، ثم تقديم نظرة تقويمية لواقع الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية.

هذا وقد تضمنت الإجابة عن التساؤل الثالث والذي ينص علي " ما الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من دولة

الصين، وبريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وما أوجه الشبة والاختلاف بين واقع أساليب ومعايير الاختيار في كل من مصر والاتجاهات العالمية في الإدارة ؟" دراسة نظرية تحليلية مقارنة تناول المؤلف الأساليب والمعايير المتبعة في عملية اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من دولة الصين، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا وما هو مطبق في جمهورية مصر العربية •

ويتناول هذا الفصل أوجه الشبة و الاختلاف و الدروس المستفادة من هذه الدراسة •

كما اقتضت الإجابة عن التساؤل الرابع والذي ينص علي"ما الأساليب والمعايير اللازمة لاختيار مديري /نظار مدارس مرحلة التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري ومشرفي التدريب، ومديري /نظار التعليم الأساسي في مصر؟ "قيام المؤلف بالدراسة الميدانية التي ترجم فيها الدروس المستفاده إلي عبارات استبانيه تم تقنينها ثم طبقت علي أفراد العينة المختارة، ومن ثم يتناول هذا الفصل بجانب نتائج الدراسة المقارنة نتائج تطبيق الاستبانه وتفسيرها •

أما تقديم التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مدير /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر بما يتناسب مع طبيعة نظام التعليم المصري وفي ضوء ما هو سائد في الاتجاهات العالمية في نظام الاختيار، فقد خصص المؤلف له الفصل السابع والذي تناول بجانب الاستخلاصات التي توصل لها التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار، ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل مايلي:-

أولاً: نتائج الدراسة المقارنة: -

لقد أصبح هناك مطلب ملح لتطوير الإدارة المدرسية، ووضح من خلال معظم النظريات الإدارية أن هذا التطوير تكون بدايته اختيار الشخص المناسب على أسس ومعايير متطورة تنبع من أحدث النظريات والاتجاهات المعاصرة في الإدارة التعليمية.

وتحقيقاً للوصول إلي هذا المطلب وحلاً للمشكلات الإدارية وتجاوزها برزت الأهمية الملحة للإطلاع علي الاتجاهات الحديثة في العمل الإداري خاصة في مجال اختيار مديري نظار مدارس التعليم الأساسي، وذلك من خلال دول متقدمة تمثل اتجاهات إدارية مختلفة تتميز بالتطور والتحديث نتعرف من خلالها علي جوانب القوة لنأخذ بها، وعلي جوانب الضعف وكيفية التغلب عليها، لكي يمكن العمل بها في جمهورية مصر العربية، والاستفادة العلمية الصحيحة من تلك الاتجاهات.

لذلك يتناول هذا الجزء من الدراسة مقارنة لتطبيقات الإدارة المدرسية في مصر والاتجاهات الحديثة التي تم تناولها من خلال فصلي الدراسة الحالية الثاني والرابع وسوف تبني المقارنة من خلال بعض الدول المتقدمة ممثلة في جمهورية الصين الشعبية كاتجاه مركزي في الإدارة، والولايات المتحدة الأمريكية كاتجاه لا مركزي في الإدارة والمملكة المتحدة كاتجاه تشاركي يجمع بين المركزية واللامركزية، وذلك وصولاً لوضع تصور مقترح لتطوير معايير وأساليب اختيار المديرين/النظار بالتعلم الأساسي في مصر.

وتتضمن الدراسة المقارنة ستة محاور مهمة تتركز فيما يلي:-

١- تحليل مقارن لأهم ملامح إدارة وتنظيم التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية:

- تتشابه اتجاهات إدارة وتنظيم التعليم في جمهورية مصر العربية مع الاتجاهات العالمية في نقطة جوهرية تخص التعليم الأساسي من حيث الجهود المبذولة لمحاولة إستيعاب أعداد التلاميذ في سن الإلزام مما أوجد اهتماماً أكبر بمرحلة التعليم الأساسي ٠
- هناك أوجه تشابه أيضاً في تنظيم التعليم بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية السائدة في الإدارة بالأخذ بنظام الإدارة المركزية والسائد في بعض الدول ومن أبرزها جمهورية الصين الشعبية، وهو إتجاه يقوم علي إشراف الدولة علي جميع نواحي الإدارة التربوية وتمويل برامج التعليم من خلال وزارة مركزية تنفذ سياسة الدولة وتلعب السلطات التعليمية المحلية دوراً محدود التأثير مقيد الحركة والتأثير، ومع وجود إتجاه إلي الأخذ باللامركزية في كلتا الدولتين إلا أنه لا يعطي صورة حقيقية لها بخصائصها وسماتها العلمية والعملية المعروفة والسائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض المقاطعات البريطانية ٠
- تختلف ملامح إدارة وتنظيم التعليم بجمهورية مصر العربية مع الاتجاهات العالمية السائدة في كثير من الدول في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتي تمثل لب وأساس أي إدارة في تحقيق الأهداف داخل المنظومة، وهناك عدة اعتبارات تتعلق بعملية اتخاذ القرار منها طبيعة القرارات ذاتها، وأنواع و أشكال القرارات، وبالتأمل في عالم الإدارة المدرسية في مصر نجد أنها لا تمتلك حق اتخاذ القرارات الفعالة، وذلك لكون الحكومة مصدراً أساسياً للتمويل، مما أوجد ضعف في قدرة الإدارة المدرسية علي اتخاذ القرارات المؤثرة إدارياً وتنظيمياً إلا فيما يخص المسائل الداخلية البسيطة بالمدرسة أما سياسة قبول الطلاب ومسألة

التمويل فتعد من السياسة التعليمة العليا في الدولة ومعنى ذلك أن استقلالية إدارة المدرسة محددة في معظم الحالات. ذلك بعكس ما هو سائد في الدول ذات الاتجاه والطابع اللامركزي أو التشاركي في الإدارة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. أو حتى في المجتمعات النامية التي تأخذ بالاتجاه المركزي الإداري كجمهورية الصين. فهذه الاتجاهات العالمية المتقدمة تمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وخاصة ما يخوله النظام للإدارة المدرسية في حرية اتخاذ قرارات مهمة تخص مسألة التخطيط والتمويل وسياسة القبول للطلاب. لأن مصادر التمويل في تلك الدول تأتي من مصادر متعددة ومختلفة ولا تأثير للحكومة إلا من خلال رسم سياسات عامة .

- تختلف ملامح إدارة وتنظيم التعليم في جمهورية مصر العربية أيضاً عما هو سائد بالاتجاهات العالمية في درجة الأخذ بنتائج الفكر الإداري العالمي واتجاهات الإدارة المدرسية الحديثة مثل الأخذ بإدارة الوقت أو الإدارة بالأهداف. أو إدارة الصراع أو إدارة الجودة الشاملة. وغيرها من الاتجاهات التي تمثل عاملاً رئيسياً يؤثر في نتائج العمل الإداري علي المستوي العالمي. أما في جمهورية مصر العربية فإن تبني هذه الاتجاهات لا يتم بأسلوب علمي مدروس وعام علي مستوي الإدارة المدرسية. فالسلوك الإداري للمديرين والنظار أثناء العمل. هو الذي يوضح ويعكس اتجاهات العمل الإداري وهو في أغلبه يعكس اتجاهات ومعتقدات شخصية وتغيير الاتجاهات التقليدية القديمة بغيرها من الاتجاهات والأساليب الحديثة في الإدارة لا يتم إلا نادراً تبعاً لطبيعة الشخص الذي يتولى منصب الإدارة المدرسية .

ومدي إيمانه ودراسته للاتجاهات الحديثة. أما في الأعم والأشمل فان القديم هو المقدس والخروج عنه يعد مجازفة يتخوف منها الكثيرون.

- تختلف كذلك ملامح نظام الاختيار في جمهورية مصر العربية عن الاتجاهات العالمية من حيث الأخذ بعامل الكفاءة لتولي المناصب الإدارية ومنها الإدارة المدرسية. ففي مصر لا يأخذ هذا العامل الوزن المناسب من التقدير، ويأتي اتجاه الأقدمية وعدد سنوات الخدمة كمعيار أول. أما في الدول المتقدمة فإن عامل الكفاءة واجتياز المسابقات المختلفة يعتبر هو الأساس للترقي لأي منصب إداري أو قيادي بالمدرسة وهو في أغلب الأحيان يعد بمثابة تعيينات جديدة كما هو سائد في أمريكا وبريطانيا

٢- تحليل مقارن لأهم سمات إدارة التعليم الأساسي في كل من مصر والاتجاهات العالمية.

- مر المجتمع المصري بمتغيرات سياسية وأيديولوجية منذ القرن السادس عشر وحتى العهد الحالي بدءا من السيطرة العثمانية ثم الاستعمار الغربي خلال القرن الثامن عشر والتاسع عشر وبداية هذا القرن حتى قامت الثورة سنة ١٩٥٢م للتخلص من الحكم الملكي، وخلال تلك الفترات المتعاقبة سادت في مصر سمات إدارية للتعليم عامة ومنها مرحلة التعليم الأساسي أثرت في مجري سير التعليم. فقد تبنت الثورة بعد قيامها وتطبيق الفكر الاشتراكي الذي يقوم علي النظام المركزي في شئون إدارة المجتمع، ولكن لم يثبت هذا الفكر نجاحه في إصلاح شأن المجتمع أو التعليم خاصة، لذلك فقد تبنت مصر المنهج الديمقراطي في الإدارة واستلزم ذلك العمل علي إلغاء الثنائية المصطنعة بين العلم والعمل والنظر والتطبيق لكي يصل المجتمع إلي التقدم والتنمية المطلوبة، والعمل علي بناء

الإنسان الجديد الذي يبدأ من مرحلة التعليم الأساسي فبناء الدولة لا يمكن أن ينجح بدون بناء الإنسان مما يؤكد دور وتأثير العوامل السياسية وإدارة التعليم في سير النظام التربوي وتتشابه هذه السمات الإدارية للتعليم مع الاتجاهات العالمية خاصة مع دولة الصين الشعبية وفي بعض الفترات التاريخية بالولايات المتحدة الأمريكية .

- تتشابه سمات إدارة التعليم الأساسي في مصر مع الاتجاهات العالمية متمثلة في جمهورية الصين و الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا في أنه تعليم موحد شامل لجميع أبناء الشعب ذكوراً وإناثاً مدته تسع سنوات بمصر. وتسع سنوات في الصين، واثني عشرة سنه بأمريكا، وإحدي عشر سنه في بريطانيا -وتزيد مدة هذه المرحلة الدراسية بين الدول تبعاً لمستوي التقدم الاقتصادي والاجتماعي- وهو يعمل علي تنمية جوانب حياة التلاميذ الجسمية والحسية والحركية والعقلية والقيام بما يسمي التنمية الشاملة للمتعلم، أنه تعليم وظيفي في فلسفته فهو يؤكد علي انتماء المتعلم لمجتمعه .
- تختلف سمات إدارة التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية في أنه بالرغم من نص أهدافه علي توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة والمجتمع، إلا أن هذا الربط في الواقع الفعلي لا يوجد بالشكل الملموس والمطبق في برامج التنمية، وهذا بعكس إدارة التعليم الأساسي بجمهورية الصين أو بريطانيا التي تعمل كل المدارس بهما في المدينة والريف علي الربط بين الحجرة الدراسية ومطالب المجتمع واحتياجاته، والربط بين التعليم والقطاعات الإنتاجية والتنموية

- كما تختلف سمات إدارة التعليم الأساسي في مصر مع الاتجاهات العالمية في درجة التركيز علي الجوانب الروحية والخلقية والدينية باعتبار أن التربية الدينية مبعث القوة و الثقة والإنسانية، وهذا الجانب يلقي درجة تركيز عالية في التعليم المصري، أما الاتجاهات العالمية متمثلة في جمهورية الصين والولايات المتحدة وبريطانيا لا يعطي لهذه السمة وزناً كبيراً نظراً لتعدد المذاهب والجنسيات والتركيز علي اتجاهات مختلفة منها الاشتراكي أو الرأسمالي أو التشاركي ٠
- يبرز وجه اختلاف أخير بين مصر والاتجاهات العالمية من خلال سمات إدارة التعليم الأساسي متمثلاً في أن مسئولية تطوير التعليم في كل من جمهورية الصين والولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا تخول إلي السلطات المحلية في المناطق والأقاليم بداية من مدير/ناظر المدرسة، وهذا لمدي إحساس هذه السلطات بما تحتاجه البيئة، فالسلطة الإدارية اللامركزية لها دورها الواضح الذي يميز هذه الاتجاهات في مدي حريتها في حدود السياسة العامة للدولة كما في أمريكا، وتمتع مديري /نظار المدارس بنفوذ كبير في مدارسهم لاسيما في الأمور الاستراتيجية خاصة في بريطانيا التي تعد أحد الاتجاهات الفردية في اعتماد الإصلاح التعليمي بها علي تقارير تعدها لجان محلية تشكل خصيصاً لدراسة موضوع معين أو متابعة التقدم العام للمدرسة وابتكار أفكار جديدة، وطرق تربوية مستحدثه لوضعها موضع التنفيذ المباشر أما في جمهورية مصر العربية فإن مسئولية التطوير هذه لا تحققها السلطات المحلية وذلك لتقيد الإدارة التعليمية بالمناطق المختلفة بما يملي عليها من قرارات عامة تنفذ علي مستوي كل الدولة دون مراعاة

لطبيعة المناطق أو ترك حرية للتصرف الفعلي الملموس للإدارات المحلية بدءاً من مدير /ناظر المدرسة ٠

- أيضاً هناك وجه اختلاف بين جمهورية مصر العربية وما هو سائد في الاتجاهات العالمية في سمة إدارية مهمة بخصوص مقاييس الحكم علي نجاح الإدارة المدرس لمدارس التعليم الأساسي، فهو مرهون بما تحققه الإدارة من عوائد فردي واجتماعية واقتصادية في مدي زمن معين وبقدر هذه العوائد ونسبتها العالي يكون الحكم والتقدير علي نجاح المدرسة بأنها محققه للأهداف التعليمي والإدارية المطلوبة للمجتمع وتقدمه وهذا محقق بوضوح من خلال سمات الإدا المدرسية في كل من جمهورية الصين و الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. أ في جمهورية مصر العربية فلا يوجد إلا حكم واحد علي نجاح المدرسة هو نتي التلاميذ النظرية في الامتحانات في نهاية العام الدراسي من حيث الرس والنجاح، ولا ينظر لما تحقق من سمات إدارية في النواحي التنموية المختلفة اقتصادية أو اجتماعية وغيرها ٠

٣- تحليل مقارن لمهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالم

- يعد مدير /ناظر المدرسة والعاملون معه بجمهورية مصر العربية مسئولو تنظيم العمل المدرسي مسئولية مباشرة من قبل الإدارة التعليمية والمج فالمدير/ الناظر هو قائد تربوي يشرف علي تحقيق الأهداف التربوية من إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسمياً، ليكونوا موا صالحين قادرين علي الإسهام في إنماء مجتمعهم، كما عليه واجبات إدارية علي القيام بالإدارة التربوية لتحسين نوعية الحياة لكل فرد في المدرسة، وينظر

المجتمع والمعلمون والتلاميذ باعتباره المسئول الأول عن تحقيق هذه الوظيفة، وهي مهام ومسئوليات تتشابه في كثير من جوانبها مع اتجاهات الفكر الإداري العالمي متمثلاً في جمهورية الصين والولايات المتحدة وبريطانيا ·

- تتشابه مهام ومسئوليات الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالمية في قيام مدير /ناظر المدرسة بخمس مسئوليات أو واجبات تحددت له من خلال مهام منصبه كمدير أو ناظر مدرسة وهي:-

أ- التخطيط والتنظيم لكافة جوانب العمل المدرسي في إطار السياسة العامة التي ترسمها الوزارة·

ب- التنفيذ ومن خلالها تحدد الأعمال المطلوب تنفيذها وتسند هذه الأعمال إلي المختصين بها وتوزع بطريقة صحيحة وتبعاً لما يراه المدير /الناظر·

حـ- التوجيه ويتم في إطار من الفهم ووفق الوسائل التربوية والفنية السليمة التي اكتسبها المدير / الناظر خلال عملية إعداده قبل تولي المنصب الإداري وفي أثناء تولي المنصب ·

د- المتابعة وهو واجب مهم لمدير /ناظر المدرسة يقوم من خلاله بتقديم حلولاً للمشكلات التي تعوق خطة العمل المدرسي عن تحقيق أهدافها ·

هـ-التقويم، وهو من العمليات الأساسية لمدير /ناظر المدرسة لكل جوانب العمل المدرسي الإداري الفني ولكل عضو من أعضاء المؤسسة التعليمية ·

وقد صنف الباحثون في مجال الإدارة التعليمية مسئوليات وواجبات مديري /نظار المدارس، ويتمثل هذا التصنيف في ثلاثة أنواع رئيسية هي:المسئوليات الفنية – المسئوليات

الإدارية والمالية – المسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة، وهو تصنيف تتشابه جوانبه في جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية الحالية في الإدارة ٠

- هناك وجه تشابه بدرجة ما في المسئوليات والواجبات لمدير /ناظر المدرسة في جمهورية مصر العربية وجمهورية الصين كاتجاه إداري يبني علي نظام الإدارة المركزية، فدور الحكومة في كل منهما في الإشراف الشامل علي شئون التعليم من وضع المناهج وتحديد واجبات ومسئوليات الإدارة ويظهر واضحاً بشكل يحد من قيام المدير / الناظر بدوره الكامل الذي يتيح له حرية التصرف والعمل بفاعلية ٠

تتضح جوانب الاختلاف بين جمهورية مصر العربية، والاتجاهات العالمية متمثلة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بخصوص هذا الجانب في أن مدير المدرسة بأمريكا يعد مسئولاً مباشراً عن جميع أوجه العمل في مدرسته.كما أن برنامجها يتأثر إلي حد كبير باقتراحاته وميوله ومجهوداته ويقوم بالإشراف والمسئولية المباشرة علي ثلاث نواح مهمة هي: الناحية الإدارية – الحياة الاجتماعية المدرسية – رفع مستوي العملية التربوية في المدرسة-،وأيضا هو المسئول الأول أمام مجلس التعليم المحلي ومراقب التعليم التابع له عن كافة جوانب الإدارة المدرسية ويحاسب علي أي تقصير في العمل من خلال واجباته ومسئولياته ، لكن هذه المهام في مصر تأخذ طابع نظري وشكلي غير مطبق في واقع الإدارة المدرسية ٠

كذلك في بريطانيا فإن مدير المدرسة عليه مهام ومسئوليات تتركز في الإشراف علي جميع البرامج التعليمية والبعد عن العوامل الذاتية في أداء مهامه الوظيفية وهي طبيعة ديمقراطية في النظام الإداري هناك، لذا يتضح لنا أن مسئوليات وواجبات مديري/نظار المدارس في أمريكا وبريطانيا متسعة عن نظائرها في جمهورية مصر العربية، ويرجع ذلك

إلي الأخذ بالنظام أو الاتجاه اللامركزي في الإدارة التعليمية في أمريكا، والآخذة بالاتجاه التشاركي في الإدارة في بريطانيا بينما تقوم الإدارة التعليمية في مصر علي الاتجاه المركزي أساساً، وباللامركزية شكلاً دون تطبيق فعلي وعملي لها ٠

٤- تحليل مقارن لطرق إعداد وتدريب مسئولي الإدارة المدرسية في كل من مصر والاتجاهات العالمية :

يتضمن هذا الجانب أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية، من خلال جوانب أهداف برامج الإعداد والتدريب لمديري /نظار المدارس، وطرق اختيار المتدربين أو الدارسين لبرامج الإعداد، ومدة البرامج التدريبية اللازمة للإعداد، وما تتضمنه هذه البرامج من مقررات دراسية، وكيفية تقويم المتدربين في برامج الإعداد والتدريب لمدراء ونظار المدارس ٠

- تتفق جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية ممثلة في جمهورية الصين، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا علي الهدف الرئيسي المتعلق بتنمية وزيادة الخبرات لمديري /نظار المدارس في اكتساب الكفايات اللازمة للأداء العملي (إدارياً وفنياً)لكي يصبحوا مؤهلين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة وقادرين علي القيام بمسئولياتهم ومهماتهم بكفاءة، وتبصيرهم باختصاصات وظائفهم الجديدة ووسائل النهوض بمدارسهم، بجانب دراسة أحدث الأساليب الإدارية الناجحة، والتعرف علي المشكلات في الواقع العملي الذي يواجه عملهم الإداري وكيفية معالجتها٠
- تختلف أيضاً جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية في أهمية الإعداد والتدريب لمديري/نظار المدارس وإدراكهم للمتغيرات الحادثة في العالم ومدي التأثير والتأثر بينها وبين المؤسسات التعليمية مما يستدعي المراجعة، والمتابعة المستمرة لما يدور داخل

وخارج هذه المؤسسات حتي تواكب هذه المتغيرات الحادثة وتكون لها الريادة أو السبق في إعداد الناشئة والأجيال التي سوف تقود المجتمع ٠

- تعد أوجه الاختلاف بين مصر والاتجاهات العالمية في جانب أهداف برامج الإعداد والتدريب ليست ذات تأثير كبير علي مدي فاعلية البرامج المقدمة ولكنها تتمثل في التفصيلات لهذه الأهداف وكيفية تطبيقها في ضوء خبرة مصر واختلافها عن الاتجاهات العالمية ممثلة في الصين وأمريكا وبريطانيا نظراً لاختلاف الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية واتخاذ اتجاهات إدارية مختلفة بين المركزية الشديدة واللامركزية التامة أو النمط التشاركي في إدارة مؤسسات التعليم مما يجعل بالضرورة وجود اختلافات في صياغة الأهداف وتنظيم محتوي البرامج الدراسية المقدمة في هذا المجال٠
- تتفق جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية وتتشابه في طرق الاختيار للدارسين والمتدربين لبرامج، مدراء / نظار مدارس علي ضرورة توفر المؤهل الدراسي والخبرة الإدارية المناسبة لمن يتقدم لهذه الدورات التدريبية وتقوم مديريات التربية والتعليم بإشراف الوزارة باختيار الدارسين والمرشحين لهذه الدورات ٠
- تختلف مصر في برامج التدريب عن الاتجاهات العالمية بأنها تفرق بين مراحل التعليم المختلفة نظراً لظروفها الاقتصادية ومحاولة تطبيق مبادئ اللامركزية في بعض القضايا التعليمية بصورة شكلية ٠
- تتشابه جمهورية مصر العربية إلي حد كبير بما يتم من حيث قيام الإعداد والتدريب علي الاختبارات الشخصية والشفهية بأنواعها المختلفة مع ما يتم في الولايات المتحدة

الأمريكية وأيضاً من حيث تطبيق أسلوب المقابلات الشخصية، والاختبارات القائمة علي كشف الصفات والقدرات التي يجب توافرها في المتقدمين ٠

- أيضاً هناك تشابه واضح بين ما يتم في جمهورية مصر العربية وجمهورية الصين من خلال قيام التدريب و الإعداد علي مستوي الأقاليم و المقاطعات، وقيام كليات التربية بالأقاليم و المقاطعات بدور فيها، كذلك معاهد الإدارة ودورها في الإعداد والتدريب ٠
- يختلف هذا الوضع التدريبي لمديري/نظار المدارس في مصر عن بريطانيا، من حيث تركيز برامج الإعداد في بريطانيا علي أوجه النشاط العملية للإدارة الفعالة و التي تمثل خبرة قوية وفريدة من نوعها يتمثل في التجديد والإبداع لمساعدة المديرين علي فهم أكثر لتأثير إدارتهم في رفع جودة التعليم ومستويات الإنجاز بالمدرسة، وهذه البرامج في تطور مستمر من خلال الاتحاد القومي لمديري المدارس البريطانية ومشاركة الجامعات المفتوحة ٠
- فيما يختص بمدة البرنامج التدريبي فهناك تشابه بين مصر والصين من حيث مدة الدورات التدريبية وقصر مدتها لتشابه الظروف كدولتين ناميتين، فالدورات التدريبية مدتها مابين أسبوعين إلي أربعة أسابيع ٠
- يوجد اختلاف بين ما يتم بخصوص مدة البرنامج التدريبي في كل من مصر وأمريكا وبريطانيا، فمدة الدورات التدريبية في النظام المصري لا تتعدي أكثر من أسبوعين إلي أربعة أسابيع كحد أقصي وذلك نظراً للظروف الاقتصادية وضعف الاعتمادات المالية لمثل هذه الدورات والبرامج، أما في أمريكا وبريطانيا كأمثلة لاتجاهات إدارية متطورة فإن مدة التدريب الزمنية تصل إلي عام أو أكثر، ويتخلل البرنامج دراسات تطبيقية في المؤسسات الإدارية الحكومية و الأهلية، وهذا الاهتمام بمستوي الإعداد وطول مدته

الزمنية يرجع لمواكبة التطورات الحادثة في المجال العلمي والمعرفي والتكنولوجي من جانب وارتفاع المستوي الثقافي والعلمي والاعتماد علي المنافسة والاختيار الحر لمديري ونظار المدارس من جانب آخر .

- فيما يخص نظم الإعداد والتدريب لمديري / نظار المدارس فإنه يوجد تشابه واتفاق بين ما هو مطبق بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية علي أهمية الإعداد والتدريب والقيام بهذه المهمة بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف التربوية والإدارية .
- تختلف نظم الإعداد والتدريب في مصر عن الاتجاهات العالمية نظراً لتأثرها بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والجغرافية المحيطة بالدول المختلفة التي تؤثر بشكل مباشر علي نظم الإعداد مما يبرز بعض أوجه الاختلاف المتمثلة في أن مصر تقوم فيها المديريات التعليمية بعقد دورات لإعداد مديري /نظار المدارس تعتمد هذه الدورات في معظمها علي قيادات تعليمية بالمديريات التعليمية لهم خبراتهم الطويلة. ولكن تنقصهم الجوانب النظرية والعلمية لمواكبة التطورات الحديثة في مجالات الإدارة العامة والإدارة المدرسية وقد تستعين المديريات التعليمية ببعض الأساتذة من الجامعات لإلقاء محاضرات كلما أمكن ذلك. ولكن يفرض علي المشاركين في برامج الإعداد من أساتذة الجامعة موضوعات معينه تحدد من جانب المديريات التعليمية فاشتراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ليس له درجة التأثير المرجو والمطلوب. هذا بخلاف ما هو سائد في الاتجاهات العالمية من قيام نظم الإعداد والتدريب بها علي خبرة أساتذة الجامعات المؤهلين علمياً وتربوياً وتولي هذه الفئة الدور الأساسي للقيام بهذه المهمة مثلما هو مطبق في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا .

- بخصوص ما يدرس من مقررات دراسية يتضمنها برنامج الإعداد والتدريب فهناك تشابه واتفاق بين جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية ممثلة في جمهورية الصين، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، علي طبيعة المقررات الدراسية والمحتوي الإداري من حيث أبعاد ومجالات الإدارة التعليمية والمدرسية التي توجه للدارسين عن طريق المحاضرات وحلقات النقاش والتقارير والأبحاث .
- وجه الاختلاف في هذا الجانب يتضح في عدد المقررات وأهدافها ومحتواها أيضاً، ففي جمهورية مصر العربية يقوم بإعداد المقررات الدراسية لبرامج الإعداد والتدريب للمديرين / النظار، القيادات الإدارية والتعليمية بوزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمديريات ثم بعض أساتذة الجامعات بصورة شكلية غير مؤثرة، بينما السائد في الاتجاهات العالمية ممثلة في أمريكا أو بريطانيا أن هذه المقررات يقوم بإعدادها وتدريسها متخصصون في الإدارة والتدريب من الجامعات بشكل أساسي وممثلون من هيئة اليونسكو، وقد يصل الدارس لهذه المقررات بحصوله علي درجات علمية راقية كالماجستير أو الدكتوراه كما هو مطبق بالنظام الأمريكي .

ولعل ما يقدم الآن في كليات التربية المنتشرة علي مستوي جمهورية مصر العربية من برامج دراسية علي مستوي الدبلومات المهنية والمتاحة للعاملين في مجال التعليم عامة والإدارة خاصة يؤدي خدمات جيدة في هذا المجال، ويجب مراعاتها عند اختيار الشخص المناسب الدارس لهذه البرامج والحاصل علي مؤهل علمي فيها لتولي المناصب الإدارية بالإدارة المدرسية.

- فيما يختص بتقويم المتدربين من مديري / نظار المدارس في جمهورية مصر العربية والسائد بالاتجاهات العالمية فهناك اتفاق علي ضرورة اجتياز المتدربين لبرامج الإعداد بنجاح سواء علي المستوي النظري أم التطبيقي.

تتضح أوجه الاختلاف بين مصر والاتجاهات العالمية في كيفية تطبيق برامج الإعداد بصورة علمية دقيقة، ففي مصر يعد النجاح في البرنامج بدرجة ٦٠ ٪ من الدرجة الكلية بالإضافة إلي النجاح في الاختبارات الشخصية.وهي حقيقة شكلية في الغالب، ويتم بعدها تولي الناجحين بعد ترتيبهم تبعاً لمعيار الأقدمية في وظيفة ناظر /مدير مدرسة أما هذه العملية التقويمية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وبعض مقاطعات الصين فهي تتم بقبول الجهد العلمي للدارس المتمثل في نجاحه في مقررات دراسية من خلال الجامعات، إلي جانب نجاح المتدرب في التدريب الميداني والعملي الذي يتم في المؤسسات. الحكومية وغير الحكومية بالتنسيق مع الجامعة بما يتناسب وطبيعة المقررات الدراسية والوظيفة الإدارية التي يعد لها الدارس.

٥- تحليل مقارن لأساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في كل من مصر والاتجاهات العالمية:

يقصد بأساليب الاختيار خلال الدراسة الحالية الطرق المستخدمة لاختيار مديري ونظار المدارس، كالاختبارات، الاستبيانات، المقابلات الشخصية، ملاحظة السلوك.

أما المعايير فيقصد بها مقاييس للأبعاد السيكولوجية والاجتماعية والتربوية للمديرين/نظار من خلال الممارسة العملية للوظيفية الإدارية والوصول إلي أحكام دقيقة للتقويم والاختيار الصحيح للشخص المناسب فهي المستوي الذي يجب أن يكون عليه أداء النشاط.

من خلال التحليل المقارن السابق الذي تضمن ملامح وإدارة التعليم في جمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية، وكذلك سمات إدارة التعليم، وواجبات ومسئوليات الإدارة المدرسية، وطرق الإعداد والتدريب لمديري ونظار المدارس، وضحت معالم أساسية لأساليب ومعايير اختيار مديري /نظار المدارس في كل من مصر وبعض الدول المتقدمة الممثلة للاتجاهات العالمية •

بالإضافة إلي ما سبق عرضة فان هناك تشابه في أساليب ومعايير اختيار مديري نظار المدارس بجمهورية مصر العربية والاتجاهات العالمية ممثلة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا من حيث اعتمادها علي معايير أهمها المؤهل الدراسي والخبرة المهنية والأقدمية والكفاءة، كما يتم الأخذ بأسلوب المقابلات الشخصية مع المرشحين للمناصب الإدارية، وإجراء الاختبارات بأنواعها التحريرية والشفهية التي تتناول مختلف جوانب الأنشطة التي تطلبها طبيعة العمل في الإدارة المدرسية •

- تختلف أساليب ومعايير اختيار المديرين في جمهورية الصين الممثلة للاتجاه المركزي في الإدارة عن جمهورية مصر العربية، حيث تقوم طبيعة الاختيار في الصين علي انتخاب الشخص المناسب من المكاتب الفرعية التعليمية علي مستوي المقاطعات والمحليات لتولي منصب مدير مدرسة، وتوجد في الصين نزعه عند أفراد الحزب الشيوعي في الصين والمرتبطين بالإدارات التعليمية المختلفة بأن يشتركوا في الإشراف والتنفيذ الإداري والتدخل في عملية الاختيار من خلال مبدأ العمل المبني علي الاتجاه المركزي وفي إطار الإيديولوجية الشيوعية والاتجاه الإداري المركزي •
- يختلف اختيار الدارسين لبرامج تولي مناصب مدير/ناظر مدرسة في مصر عن الاتجاهات العالمية خاصة في أمريكا وبريطانيا، حيث يتم اختيار الدارسين في النظام

التعليمي المصري بمعيار يكاد يكون ثابتاً لم يتطور وهو شرط الحصول علي تقدير في تقارير الكفاية ومعيار الأقدمية ومن حل عليه الترتيب والدور في الترقية، وتأتي بقية الاعتبارات الأخري تالية في الترتيب والأهمية، وقد لا تراعي أو تؤخذ في الاعتبار مثل الكفاءة أو السمات الشخصية أو الامتياز الأكاديمي والثقافي وغيرها .

أما في أمريكا وبريطانيا فان اختيار المديرين يتم في ضوء توافر قدرات في المختارين أو المتقدمين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مثل الذكاء، وقوة الشخصية، والثقافة العامة الواسعة، والامتياز الأكاديمي، وعمق المعلومات والمعارف المتصلة بالمجال التربوي والإداري، والخبرات الوظيفية والسمعة الحسنة، واجتياز الاختبارات بنجاح، ثم موهبة القيادة، وإعطاء عامل الجدارة بمفهومه العلمي كمعيار قدراً كبيراً عند الاختيار.

- هناك اختلاف أيضا في تطبيق معايير وأساليب الاختيار لمديري /نظار المدارس في مصر عن الاتجاهات العالمية من حيث قيام المديريات والمناطق التعليمية في مصر بالدور الأساسي في هذه المهمة، وارتباط الجامعات بهذه العملية يتم بصورة هامشية لا يؤخذ بما تقرره إلا في حدود غير مؤثرة، أما تطبيق معايير وأساليب الاختيار بالاتجاهات العالمية فهي تقوم علي دور أساسي للجامعات والهيئات المتخصصة بطريقة فعالة في هذه المهمة وهذا الدور واضح وملموس في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ويؤخذ بنتائجه التي يقرها في الشخص المناسب عند الاختيار لوظيفة مدير ناظر مدرسة .

هذا وقد أسفرت الدراسة المقارنة عن استخلاص مجموعة من الأساليب والمعايير يمكن الاستفادة منها من خلال الاتجاهات العالمية جاء من أهمها :-

١- استخدام بعض الأساليب التي يتم من خلالها اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية وذلك بعد عرضها علي خبراء التربية لإقرارها في ضوء القوي و العوامل الثقافية السائدة ،ومن هذه الأساليب:-

(١) قيام عملية الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة علي متطلبات إدارية وفنية وتقارير للمسئولين عن الإدارة التعليمية والموجهين ، وأقدمية الشخص وقواعد الترقي الصادرة من الوزارة وتقديم أبحاث علمية.

(٢) التأكد من توافر المهارات الفنية والإدارية و القيادية، وقدرة الشخص علي تحمل المسئولية واتخاذ القرار السليم و التصرف في المواقف والتفاعل مع الآخرين.

(٣) استخدام أسلوب المقابلات الشخصية عند اختيار مدير / ناظر المدرسة للتأكد من مدي تمتع الشخص بقوة الشخصية و الثقة بالنفس وإلمامة بالمسئوليات الفنية والإدارية، ومظهره الشخصي العام وقدرته علي توصيل التعليمات وقدراته العقلية العامة.

(٤) أن يقوم بإجراء المقابلات الشخصية أعضاء يعملون بالمجال الإداري والفني وأساتذة من كليات التربية المتخصصون، وان تتوافر في الشخص المسئول عن الاختيار مقومات أهمها الخبرة بأساليب الاختيار وتطبيقها و إلمام بمسئوليات المدير / الناظر أن يكون ذو تأهيلا تربويا اعلي من الأشخاص المرشحين، وله بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسية.

(٥) أن تقوم بإجراء المقابلة لجنه من داخل مديرية التربية و التعليم أو الإدارات التعليمة أو من داخل المدرسة التي سيترقى إليها، بجانب أن تتضمن هذه الأساليب التأكد من تزود المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة معرفة بالأساليب

الحديثة في الإدارة كأسلوب إدارة الوقت، الإدارة بالأهداف، أسس جودة التعليم وكيفية مراعاة البعد الإنساني للإدارة، والاستخدام الأفضل للموارد البشرية وخدمة البيئة، وتوافر عناصر الابتكار والتجديد لتحقيق الرؤية بعيدة المدي.

٢- الاستفادة من معايير اختيار مديري / نظار مدارس التعليم الأساسي وذلك من خلال استخدام معايير يراعي فيها:-

(١) مدة خدمة الشخص المرشح في التعليم، والمدة المناسبة لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة، ومعيار الامتياز الأكاديمي والجدارة، والكفاءة خلال الإعداد والتدريب ومدي معرفة الشخص المرشح بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم ومقدرتة للعمل كجزء من الفريق، والمعرفة بالتيارات الثقافية السائدة.

(٢) اجتياز المرشح لبعض الاختبارات، ومراعاة التقارير المقدمة من الرؤساء وخلو ملف المرشح من المخالفات القانونية، واجتيازه لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية أو حصوله علي مؤهل جامعي في مجال الإدارة المدرسية ومراعاة العامل الصحي والسني للمرشح .

(٣) الحزم والقدرة علي تحمل المسئولية والتسامح ومهارة استخدام المتحدثات التكنولوجية والقدرة علي مواجهة المواقف والتأثير في الآخرين وحب العمل الإداري فكلها معايير لابد أن تتوافر في مدير /ناظر المدرسة .

(٤) أن يتم ضبط هذه المعايير وتطبيقها بتعليمات صادرة من وزارة التربية والتعليم وهيئة التنظيم والإدارة والمديريات والإدارات التعليمية والمحافظة، وان يكون معيار الحصول علي مؤهل جامعي، ومعرفه الاتجاهات الجديدة في الإدارة المدرسية وتوفر سمات القيادة مقومات أساسية كمعيار للاختيار.

٣- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار جوانب لإظهار قدرات ومهارات شخصية :-

(١) الكفاءة العالية كماً وكيفاً من حيث القدرة علي تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم ، ودرجة التحمس للعمل الإداري وتحقيق نتائج وأهداف محددة.

(٢) أن تقوم علي جوانب من المفاضلة بين المرشحين من حيث المهارات والإعداد المهني والإعداد الأكاديمي والخبرة المهنية وجانب الكفاءة والجدارة لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة .

(٣) أن توضح أساليب ومعايير الاختيار جوانب شخصية المرشح من ناحية معلوماته العامة والإدارية والتربوية ،ومعرفته بواقع الإدارة المدرسية و طبيعتها بالنسبة للمدرسة المرشح لتولي منصب الإدارة المدرسية بها.

(٤) إبراز قدرة الشخص المرشح علي مدي قدرته علي تطبيق خبرته العلمية بطريقة عملية باستخدام فن علم الإدارة .

(٥) توضيح نوعية القيادة التي يميل الشخص المرشح لتطبيقها كأسلوب في العمل ومدي ملاءمتها مع طبيعة عمل الإدارة المدرسية.

(٦) أن توضح مدي معرفة الشخص المرشح للإدارة المدرسية بطرق تحقيق أهدافه ومدي معرفته للاتجاهات الإدارية الحديثة .

٤- متطلبات تطوير أساليب ومعايير الاختيار :

(١) الأخذ بالاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال أساليب ومعايير الاختيار التي تقوم علي أسس علمية دقيقة وتعمل علي تغيير طبيعة العمل الإداري القديم .

(٢) أهمية توافر الكوادر المتخصصة ذات المستوي العالي في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية للقيام بمهمة تطبيق أساليب ومعايير الاختيار حتي نضمن الاختيار الصحيح والمناسب لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة ٠

(٣) أن تطور المقاييس المستخدمة في عملية الاختيار حتي تتناسب مع المستحدثات العصرية وتبرز كافه خبرات ومهارات الشخص المرشح للإدارة المدرسية ٠

(٤) أن تركز عملية التطوير علي قياس درجة تفاعل الشخص المرشح مع الجماعة ودراسته لأساليب التفاعل الاجتماعي وفهم سيكولوجية هذا التفاعل ٠

(٥) أن تبني هذه المتطلبات علي إطار فكري إداري مبني علي فلسفة أو قيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات تساير التغيرات التنظيمية و التكنولوجية أيضاً تبني علي معايير سلوكية جديدة تتناسب مع متطلبات التقدم ، بالإضافة إلي قدرتها علي معالجة جوانب الضعف الفني والإداري في قدرات المرشحين لتولي الإدارة المدرسية ٠

(٦) أن تستمد مقومات التطوير من العلوم المختلفة مثل الإدارة العامة وعلم النفس وعلم الاجتماع و غيرها من العلوم المختلفة التي لها علاقة مع عناصر العمل الإداري مع مراعاة العوامل السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية والجغرافية و الثقافية المؤثرة علي أي منظمة داخل المجتمع وعلي السلوك الإداري المطبق فيها ٠

ومما سبق يتضح أنه من المهم استخدام بعض الأساليب التي يتم من خلالها اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية بعد عرضها علي خبراء التربية للتأكد من توافر متطلبات مهمة في شخص الفرد المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة والاستفادة من معايير الاختيار التي يتم تطبيقها وتضمنها مدة خدمة الشخص

المرشح ودرجة الامتياز الأكاديمي وتقاريره السنوية . بالإضافة إلي أنه يجب ان تتضمن أساليب ومعايير الاختيار جوانب لإظهار قدرات ومهارات شخصية . كذلك من المهم ان ترتكز أساليب ومعايير الاختيار علي متطلبات ضرورية لتطويرها خاصة ماهو سائد في الاتجاهات العالمية التي تبني أساليب ومعايير الاختيار فيها علي أسس علمية ،وهذا مع مراعاة القوي والعوامل الثقافية السائدة في المجتمع المصري ٠

٦- أهم الدروس المستفاده من الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة:

- من خلال دراسة الاتجاهات العالمية في الإدارة التعليمية عامة وفي مجال اختيار المديرين/النظار للإدارة المدرسية خاصة علي أسس وأساليب صحيحة يتكشف لنا بوضوح أن القضايا والمشكلات والاهتمامات التربوية هي في معظم الدول المشكلات ذاتها، وهي نفسها التي تتمحور حولها المؤتمرات والندوات وتشكل من اجلها اللجان وتجري حولها الدراسات من قبل المنظمات والمؤسسات و الهيئات التربوية الدولية والإقليمية والوطنية ٠
- أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة انتهجت أسلوباً معيناً يقوم علي أسس علمية وتربوية ايجابية، ويمثل علامات بارزة علي طريق التنمية الإدارية التربوية التي يستفاد منها في نظام الإدارة التعليمية و المدرسية، ويمكن إيجاز أهم الدروس المستفاده من تعرفنا علي هذه الاتجاهات فيما يلي:-

(١) الربط بين الدور الفني والإداري في إدارة مدارس التعليم الأساسي، والعمل علي تغيير القيادة التقليدية فيها بمعايير وأساليب اختيار متطورة تتوافق مع الاتجاهات العالمية، وبمشاركة عامة من أعضاء المجتمع المعنيين بإدارة المؤسسات التربوية ٠

(٢) توثيق العلاقة بين المديريات التعليمية والجامعات التي تقوم بإعداد واختيار القادة الإداريين، بقصد تحسين الإدارة المدرسية، والاهتمام بعلم الإدارة التعليمية الذي يدرس في الجامعات لتطوير سلوك المرشح الإداري بطريقة صحيحة وعلي أسس النجاح والانطلاق ووسائل الإبداع والابتكار، وقيام أقسام الإدارة التعليمية بكليات التربية باختيار الطلاب الراغبين في دراسة علوم الإدارة التعليمية والمدرسية والعمل بمستوياتها، بشرط أن تتوافر لدي المختارين بهذه الأقسام صفات تؤهل للقيادة وتبرز القدرة علي امكان تحمل المسئولية ويتحقق ذلك من خلال الاختبارات السنوية التي تجريها الجامعات عند الالتحاق.

(٣) التدريب الإداري لماله من أهمية في نجاح الإدارة المدرسية، وذلك لأنه يزود المديرين /النظار بالمعرفة الجديدة والمتطورة والأدوات الحديثة للتحليل والبحث والتقويم، وتخصيص بعثات داخلية وخارجية يتفرغ فيها من يرغب في العمل الإداري لدراسة كل ما يخص علم الإدارة، علي أن يحصل علي مؤهل أو درجة علمية في العمل الإداري تخصص إدارة تعليمية .

(٤) محاولة تطبيق أسلوب ونظام المحاسبة والمسئولية لمن تم اختياره في منصب إداري وخاصة الإدارة المدرسية، فقد ثبت نجاحه في كثير من الدول المتقدمة وذلك لان المحاسبة تعمل علي المراجعة النقدية لمستوي الأداء، والعمل علي تحسينه من خلال دفعه إلي الأمام في النواحي الايجابية من جهة، وعلاج السلبيات وتلافيها من جهة أخري .

(٥) إيجاد أوجه أنشطة مختلفة لتلاميذ مدرسة التعليم الأساسي لتنمية روح التعاون وإذكاء روح الديمقراطية والمشاركة بوجهات النظر والآراء البناءة وتشجيع من لهم رغبه في القيادة وتزويدهم بكافة المفاهيم اللازمة لبناء الشخصية القيادية ٠

(٦) زيادة الدعم المالي من جانب الحكومة والسلطات المحلية لقطاع الإدارة التعليمية وخاصة المرحلة الإلزامية، مع التركيز علي مجال الإعداد الإداري المناسب للأفراد الذين يضطلعون بمهام وظيفة مدير /ناظر مدرسة لما لدورهم المؤثر في نجاح كافة الجوانب التعليمية والسير الصحيح علي طريق التنمية والتقدم ٠

(٧) أن الأساليب المتبعة في اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي تختلف في طبيعتها عن معايير اختيارهم لهذه الوظيفة . حيث تتضمن الأولي الإجراءات المتبعة في الترشيح لهذه الوظيفة من اختبارات ومقابلات شخصية للتأكد من استعداداتهم للقيام بمهام الوظيفة التي سيكلفون للعمل بها أما المعايير فتتمثل في مستويات الكفاية التي وصل إليها كل منهم وما يتقنه من مهارات تؤهله للعمل في الوظيفة٠

مما سبق تؤكد الدراسة الحالية مجدداً علي أهمية دراسة الاتجاهات العالمية لمواكبة كل التطورات الحادثة في مجال الإدارة المدرسية كما تؤكد علي وجود العديد من الاتجاهات الإدارية المتطورة التي يمكن أن تتخذ كاتجاه وأسلوب لتقدم الإدارة المدرسية والقائمين عليها من مديرين ونظار من اجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، بالشكل المرضي والمناسب مع التوسع المعرفي والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي بتطبيقاته المختلفة.

خاصة في مجالات الإدارة المدرسية، والأخذ باتجاهات وأساليب الفكر الإداري الحديث متمثلاً في أساليب جديد مثل اتجاه الإدارة بالأهداف. أ. إدارة الوقت . أو إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة الاستراتيجية وغيرها من الاتجاهات والأساليب والنظم الإدارية المهمة التي يجب أن يدركها ويلم بها كل مرشح لتولي منصب مدير / ناظر مدرسة فهي اتجاهات أساسية لنجاح الإدارة المدرسية يجب مراعاتها عند الاختيار للشخص الإداري .

ثانياً: الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يتناول هذا البند نتائج الدراسة الميدانية بالوصف والتفسير، لتحديد كيفية تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري/ نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، من خلال استجابات عينة الدراسة الكلية من مديرين ونظار لمدارس التعليم الأساسي، والقائمين بعملية التدريب والاختيار من وجهة النظر المأمولة، ووجهة النظر في الواقع، والتعرف علي وجهة نظر عينتي الدراسة من ناحية المأمول و الواقع، والقيام بإجراء ما يلزم للدراسة من مقارنات بين رأي أفراد العينة الكلية في المأمول، ورأيهم في الواقع و الفارق بين المأمول و الواقع لأساليب ومعايير الاختيار وأسبابه (ز)، أيضاً القيام بمقارنة وجهة النظر المأمولة بين عينتي الدراسة، كذلك وجهة النظر الواقعية، لبيان مدي الاتفاق والاختلاف بين العينتين، وبيان أوجه القوة وتحديد نواحي القصور في أساليب ومعايير الاختيار الحالية حتى تؤخذ في الحسبان عند وضع التصور المقترح لتطوير هذه الأساليب والمعايير .

هذا وقد أنتهج المؤلف في هذا التحليل للاستبانه نهجاً علمياً مبني علي المقارنة بين ما توصل إليه من نتائج، وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، ودراسة الفكر الإداري المعاصر، والاتجاهات العالمية في هذا المضمار وذلك علي النحو التالي :-

المحور الأول : أساليب اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر.

يتكون هذا المحور من سبعة أساليب رئيسه، يندرج من خلالها عناصر فرعية مجموعها ٤٣ عبارة . وهذه الأساليب يمكن درجها تحت ست نقاط هي:-

(١) متطلبات الترشيح للوظيفة .

(٢) محتوي اختبارات الترشيح.

(٣) الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية .

(٤) لجان الاختيار وطبيعتها .

(٥) خصائص القائم بالاختيار.

(٦) سمات وخصائص المرشح.

١- متطلبات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة:-

أسفرت الدراسة المقارنة عن إتباع كل من بريطانيا وأمريكا لنظام واضح في الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، وهذا النظام يأخذ في الاعتبار المتطلبات الإدارية ثم الفنية في الحسبان عند الاختيار والترشيح لهذه الوظيفة، ثم يأتي بعد ذلك التوصيف الوظيفي بالنسبة لأمريكا و هذا التوصيف يقابلة في مصر "قواعد الترقي الصادرة من وزارة التربية والتعليم" يأتي بعدها تقارير الجدارة المطبق في الدول الأوروبية ومنها بريطانيا، ويأتي في مرتبة متأخرة بعض الشيء ما يستخدم من اختبارات في الصين وبريطانيا وتشمل هذه الامتحانات أنواع متعددة من الاختبارات والمقابلات والبحوث، أما الأقدمية فتأتي في مرتبة متأخرة .

هذا وقد استفاد المؤلف من هذا الترتيب في النزول للميدان للتعرف علي رأي المتخصصين في مدي أهمية هذه المتطلبات وواقع تطبيقها، ومن ثم فقد خصص المؤلف لهذا البند سبع عبارات تغطي متطلبات الوظيفة من الناحية الإدارية والفنية والتقارير

والأقدمية والقواعد الرسمية للترقي و ما يجريه المرشح من بحوث في مجال الإدارة. هذا وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة بمجموعتيها من المديرين و القائمين علي الاختيار. وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق .

يتضح أن متطلبات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من منظور العينة الكلية ومجموعتيها نالت درجة عالية من الإجماع أكثر من ٨٠.١ ٪ والتي تؤكد قبول عينة المشرفين لهذه المتطلبات، ولا توجد فروق دالة إحصائيا بين نظرة أفراد العينة للتطبيق الواقعي وبين المأمول وكذلك بين المجموعتين في الحالتين..وهذا يشير إلي أهمية هذه المتطلبات مجتمعه من ناحية المأمول تطبيقة .كما أن إدارة التدريب تقبل علي تطبيق ذلك وأن كان بترتيب مختلف يتضح من عرض هذه المتطلبات وذلك علي النحو التالي :-

-اجمع أفراد العينة ككل وكذلك المديرين/ النظار و المشرفين علي الترشيح علي أن"قواعد الترقي الصادرة من وزارة التربية والتعليم"تأتي في مقدمة ما يراعي من متطلبات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي، وأن أفراد العينة ككل وكذلك مجموعتيها في إجماعهم هنا يؤكدون علي ضرورة أن تشرف وزارة التربية والتعليم علي أسلوب عملية وتطبيق القواعد الإدارية والفنية الموضوعية بخصوص ذلك .

لا يوجد اختلاف دال إحصائياً بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع. وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة ومجموعتيها بأن وزارة التربية والتعليم هي الجهة المسئولة فعلياً عن وضع قواعد الترقي بصفتها المنظم والمشرف علي كافة جوانب العملية التعليمية في مصر كما أنها تضم خبراء ومتخصصين في هذا المجال وتبين هذه النتيجة مدي تمسك أفراد العينة ككل ومجموعتيها بما هو سائد في قواعد الترقي وهذا يتعارض مع الاتجاهات

الحديثة في الإدارة المؤكدة علي اللامركزية والتجديد المستمر لقواعد الترقي حتى لا تصبح قوالب جامدة يصعب تغيرها.

- علي الرغم من تأكيد أفراد العينة ككل وكذلك مجموعة المشرفين – تقدمت عليهم مجموعة المديرين و النظار – علي أهمية مراعاة المتطلبات الوظيفية سواء أكانت إدارية أم فنية عند الترشيح، وان هذا هو أملهم في ذلك تأسيا بالدول المتقدمة التي جاءت فيها هذين المتطلبين علي قمة المتطلبات. إلا أن الواقع من منظورهم يشير إلي خلاف ذلك بفارق دال إحصائيا عند مستوي (٠.٠٠١) بالنسبة للعينة ككل في الحالتين.

وبصورة أكثر تحديداً يلاحظ أن :-

- **متطلبات الوظيفة الإدارية:** من أساليب عملية الاختيار جاء وزنها النسبي معبراً عن مدي أهميتها من وجهة النظر المأمولة للعينة. لأن توفر هذه المتطلبات ذات اثر كبير في العملية التعليمية. حيث يجب أن يكون مدير /ناظر المدرسة ملماً بالأمور الإدارية والقوانين التي تنظم العمل التربوي والإداري ، ولكن علي الرغم من تحقق هذين المتطلبين واقعياً عند إجراء عملية الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة ومراعاة ذلك نظراً لأهمية أن يتوفر في الشخص المرشح للوظيفة متطلبات إدارية مثل التخطيط و التنظيم والمتابعة والتقويم، وهي جوانب ضرورية لضمان النجاح في وظيفة مدير ناظر مدرسة إلا أنه يوجد اختلاف دال إحصائي بين عينة المديرين /النظار، وعينة المشرفين علي الاختيار وترجع هذه الفروق إلي أن عينة المديرين /النظار تري تحقق هذه المتطلبات واقعيا بدرجة كبيرة عند إجراء عملية الاختيار وأنهم اخضعوا لذلك بينما يري المشرفون أن درجة تحقق ذلك لازالت دون المستوي الذي يرغبون فيه لأن

هذه المتطلبات تمثل أساس العمل بالإدارة المدرسية لتحقيق النجاح ،وتوضح هذه النتيجة درجة توافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤكد علي أهمية تلك المتطلبات الادارية.

- أنه علي الرغم من إجماع أفراد العينة الكلية للدراسة، وكذلك مجموعتيها (المديرين النظار – المشرفين علي الاختيار)أن "متطلبات الوظيفة الفنية" تمثل أهمية كبيرة عند اختيار الأشخاص المرشحين لتولي وظيفة مدير / ناظر مدرسة، فيجب علي كل مدير ناظر مدرسة ؟أن يكون ملماً بخصائص الإشراف الفني لوظيفته ودراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه، والتأكد من أن يكون الشخص المرشح ملماً بمتطلبات الوظيفة الفنية بالمعرفة الكاملة بالمناهج وتنفيذها، والإشراف الفني، وتقويم العمل المدرسي من خلال أهداف المرحلة التعليمية التي سيتولى إدارة شئون المدرسة بها و علي الرغم من عدم وجود فروق دات دلالة إحصائية بين اجتماع أفراد العينة الكلية ممن وجهة النظر المأمولة ، وأيضاً بين وجهة النظر المأمولة للمجموعتين ، إلا أن التطبيق يشير إلي خلاف ذلك علي الأقل من منظور المديرين و النظار ،وتبرز هذه النتيجة تطابقاً مع الاتجاهات العالمية في الإدارة ولكنها قد تختلف عند التطبيق العملي علي ارض الواقع .
- جاءت أراء العينة الكلية للدارسة، وكذلك مجموعتي العينة معبر عن أهميه "تقرير التوجيه الفني للإدارة المدرسية "من وجهة النظر المأمولة، وعن درجة تحقق في الواقع الفعلي، وذلك لأن أهمية هذه التقارير تنبع من أنها تمكن القائمين بعملية الاختيار من معرفة بإمكانات وقدرات الشخص المرشح من خلال ما تتضمنه من عملية تقييمه لشخصية المرشح، وهذا يتفق مع ما هو سائد في النظام الإداري الأمريكي وما يؤخذ به حالياً بالاتجاهات العالمية .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المتطلب بين عينتي الدراسة وذلك لتوافق وجهة النظر المأمولة للمجموعتين وينطبق ذلك علي واقع التطبيق وهذا يشير إلي أهمية هذا الجانب في عملية الاختيار، أما عن الفارق الدال إحصائيا بين أراء العينة الكلية فيما يأملون فيه وواقع التطبيق فمرجعة انه قد لا يعتد بهذه التقارير في بعض الحالات ٠

- ورغبة في الاقتراب من الاتجاهات العالمية المعمول بها في هذا المجال جاء في المرتبة الخامسة من حيث المأمول تطبيقه أن تتم عملية الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة طبقاً للأبحاث العلمية في مجال اختيار مدير /ناظر مدرسة " وهذا المتطلب فضلة المديرون والنظار عن المشرفين بفارق دال عند مستوي (٠.٠٥)٠

أي أن أفراد العينة ككل ومجموعتيها يجمعون علي أن متطلب أن المرشح يقدم أبحاث علمية في مجال اختياره مدير /ناظر بعدد من الأمور المهمة من المنظور المأمول، نظراً لأنة ينبغي أن يقوم أسلوب الاختيار علي التركيز علي قدرتة العلمية التي تناسب الوقت الحالي، وان يكون القائمون أيضاً علي الاختيار لديهم الدراية والإحساس الكافي بأهمية هذا الجانب والالتزام به عند الاختيار فهو ذو أهمية بالغة ٠

وقد جاءت وجهة النظر الواقعية لعينة الدراسة ومجموعتيها أن هذا المتطلب غير محقق في الواقع ولا يهتم به عند ممارسة أسلوب الاختيار، وذلك يرجع لسبب ضعف المستوي العلمي في كثير من الأحيان لدي الأفراد المرشحين مما يؤدي إلي عدم تمكنهم من إخراج أبحاث علمية علي الوجه الدقيق في مجال وظائفهم، بالإضافة إلي أن القائمين بعملية الاختيار ليس لديهم تبصر ودراية كافية بأهمية هذا الجانب مما يجعلهم لا يأخذونه كمطلب أساسي عند الاختيار، وقد يأخذ به بطريقة شكلية لا تعبر عن أهميته٠

- نشير إلي أن متطلب "تقارير المسئولين عن الإدارة التعليمية "جاءت نسبة متوسط الاستجابة علية معبرة عن درجة أهميته - تبعاً لوجهة نظر العينة الكلية في المأمول- حيث أن لهذه التقارير أهميه من تضمنها لجوانب تقيم لشخص المرشح من خلال المتابعة، وأيضاً عبرت العينة الكلية عن درجة تحققه في الواقع الفعلي. حيث أ هذه التقارير تعد إسهاماً يساعد القائمين علي عملية الاختيار علي الاختيار الصحيح لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة وذلك من منظور المشرفين ومن ثم يوجد اختلاف دال إحصائي بين عينة القائمين بالاختيار حيث تمثل هذه التقارير أهمية ذات قيمة لاختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية وتأخذ لجنة الاختيار بنتائج هذه التقارير عند اختيار مدير/ناظر المدرسة .وتتفق هذه النتيجة مع ما هو سائد ومطبق من خلال: بعض الاتجاهات العالمية التي أشار إليها الباحث.
- أجمع أفراد العينة ومجموعتيها علي أن متطلب"أقدمية الشخص المرشح "يحصل علي الترتيب الأخير من جملة المتطلبات - من المنظور المأمول - حيث أن إعطاء هذا الجانب وزناً كبيراً في الواقع الحالي قد يعوق متطلبات الاختيار علي أسس ومبادئ علمية دقيقة، وقد يأتي الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب. لذا فالمأمول مستقبلا أن يحد من تأثير هذا المتطلب عند الاختيار ليحل مكانه عامل الجدارة المطبق في النظام الأمريكي عند الاختيار بينما جاء هذا المتطلب من المنظور الواقعي في ترتيب متقدم بنسبة متوسط استجابة تعبر عن تحققه بشدة، حيث تري عينة الدراسة أن أسلوب الاختيار للوظيفة الأعلى يحكمه عامل الأقدمية المطلقة بين الأفراد، وان هذا الجانب يأخذ الاهتمام الأساسي في الواقع الفعلي عند الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا المتطلب من ناحية وجهة النظر المأمولة والمنظور الواقعي لأفراد العينة الكلية وذلك بسبب اختلاف النظرة المأمولة لتغيير هذا المتطلب والحد من تأثيره، وبين مدي قوة تطبيقه في الواقع الفعلي عند إجراء الاختيار.

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين وجهة النظر المأمولة لمجموعتي العينة وأيضاً من المنظور الواقعي للمجموعتين وهذا يشير إلي أن هناك اقتناع بأهمية أن يحد من تأثير هذا المتطلب في المستقبل وانه مطبق بدرجة كبيرة واقعياً، وهذا يتعارض مع الاتجاهات الحديثة المؤكدة علي متطلب الكفاءة والقدرات التي يجب توفرها لاختيار الشخص الأمثل في المكان المناسب.

بناء علي ما سبق يتضح أن أساليب الاختيار المستخدمة في ترشيح مديري /نظار المدارس تأخذ في الحسبان القواعد المعمول بها في الوزارة ثم الأقدمية، وانه يوجد بعض المتطلبات التي لا تتحقق في الواقع الحالي، وحتى إذا اخذ بها فهي صورية من بينها استخدام الأبحاث العلمية في مجال اختيار مدير /ناظر، حيث أتضح من خلال ما سبق من وصف وتحليل وتفسير للنقطة الأولي للدراسة الميدانية والخاصة بمتطلبات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي، ومع ما عرض من نتائج نجد أنه يوجد اتفاق مع ما توصلت إلية دراسة "بدر سعيد علي غالب "(١٩٨٣م)في عدم خضوع مدير المدرسة الثانوية عند توليه مهام وظيفته لأساليب ومعايير ثابتة يتولى بمقتضاها الإدارة المدرسية، وان مدير المدرسة عاجز عن الإلمام بكثير من الأمور الإدارية المتعلقة بعملة كمدير مدرسة لنقص الخبره.

اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة "فتحي عبد الرسول" (١٩٨٥م)التي تري أن عملية الترشيح لوظيفة ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي يتم علي أساس الأقدمية، مع إغفال

المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المدرسة والخبرة والكفاءة، بجانب عدم مناسبة وكفاية أساليب التدريب الحالية، لاعتمادها علي الطرق النظرية، خاصة أسلوب المحاضرات وإغفال الأساليب العلمية، أيضا القائمون علي تدريب النظار في حاجة إلي إعداد تام لزيادة إلمامهم واستعانتهم بالوسائل التعليمية وأساليب التدريب العملية لما لذلك من اثر في إعداد ناظر المدرسة المناسب.

٢- محتوي اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

نظرا لأهمية وضع الشخص المناسب في المكان الإداري المناسب اتجهت الدول التي وقع عليها الاختيار (بريطانيا - أمريكا - الصين)إلي الاختبارات كوسيلة للترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة في التعليم الأساسي بمعناه المصري. وقد روعي في هذه الاختبارات أن يغطي محتواها المهارات القيادية والإدارية والفنية نظراً لأهمية هذه المهارات في زيادة تفاعل المدير/الناظر مع الآخرين وتحمل المسئولية واتخاذ القرار السليم والتصرف في المواقف الفجائية..ولكن ما موقف مجموعتي العينة من هذه المهارات سوا من حيث المأمول توافره أم من حيث المتوافر فعلاً؟

وللإجابة عن هذا التساؤل خصص المؤلف لهذا البند سبع عبارات تغطي محتوى اختبارات الترشيح للوظيفة من ناحية المهارات الفنية والإدارية، والقيادية، والقدرة على تحمل المسئولية، واتخاذ القرار السليم، والتصرف في المواقف، والتفاعل مع الآخرين و معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية.

يتضح أن محتوي اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من منظور العينة الكلية ومجموعتيها مايلي:-

- يوجد شبه إجماع من جانب أفراد العينة الكلية علي أهمية مراعاة إجراء اختبارات للترشيح و أن تتضمن بعض الجوانب المتصلة بالإدارة ،وأن هذا لا يتوافر في الواقع الحالي مما ساهم في إيجاد فارق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٠١
- تشير نتائج أفراد العينة الكلية للدراسة وكذلك مجموعتي العينة (مديرين /نظار المشرفين علي الترشيح) علي إجماع أن إظهار "المهارة القيادية " تأتي في مقدمة ما يجب أن تحتويه اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من وجهة النظر المأمولة و المثالية، ويمثل إجماعهم هذا تأكيداً علي ضرورة الاهتمام الكبير بهذا الجانب فهو يمثل احد القضايا الرئيسية للنهوض بالإدارة المدرسية والتعليم، ومواكبة التطور العلمي و التكنولوجي، والتغير السريع المتنامي في خصائص البيئة المدرسية، الأمر الذي تطلب معه أن يتضمن محتوي الاختبارات المختلفة لأساليب الاختيار لمديري/نظار المدارس إظهار المهارات القيادية، من مقدرة علي التعامل الجيد مع المواقف المختلفة التي يواجهها أثناء عملة، و القدرة علي تحسين وتطوير المدرسة و التعامل مع فريق واحد

وتتفق هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات التي أجريت في المجال حيث تتفق مع ما أسفرت عنه دراسة ريتشارد تشارلز *Charles Rihards* (١٩٧٨م)في أن أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في الأشخاص المرشحين لشغل وظيفة مدير مدرسة هي التنظيم الجيد، القدرة علي الاتصال بالآخرين، وقدرات قيادية قوية و القدرات الشخصية وأيضاً ما توصلت إليه دراسة تورجي وآخرون *Tourgee and others*(١٩٩٢) من أهمية الدراسة الموقفيه للإداري و القائد، وكيفية النجاح في معالجة المواقف العملية و الإلمام بسمات القيادة الإدارية والقيادة التربوية الناجحة في شخصية المدير كوحدة واحدة .

وتمثل هذه النتيجة اتفاقاً مع الاتجاهات العالمية في الإدارة من حيث أهمية إظهار مهارة القيادة عند الشخص المرشح لتولي منصب مدير أو ناظر مدرسة ولكنها تختلف في الواقع الفعلي الإجرائي حيث أن الاتجاهات العالمية ممثلة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا يتم تطبيق هذا الجانب بدقة وعلي أسس علمية بينما محتوي الاختبارات المطبق في النظام الإداري المصري في التعليم لا يمكن للقائمين بالاختيار من التأكد من توفر هذه المهارة . ومن ثم فقد جاء هذا المحتوي أو الجانب من وجهة النظر الواقعية لعينة الدراسة ككل، ومجموعتي العينة غير محقق واقعياً وحصل علي نسبة استجابة ضعيفة وذلك بسبب أن أساليب الاختيار وما تتضمنه من محتوي الاختبارات لا يتوافر فيها الدقة لقياس مهارة القيادة في شخصية المرشح مما أوجد اختيار غير دقيق لمن يتولون المناصب الإدارية بالإدارة المدرسية حيث لا تتوفر في معظمهم مهارة القيادة .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين أفراد العينة الكلية في المأمول وما هو قائم في الواقع، حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة المأمولة معبرة عن مدي أهمية بينما عبرت النظرة الواقعية عن عدم تحقيق هذا الجانب .

- أجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /نظار - المشرفين علي الترشيح)علي أن إظهار "المهارات "من الجوانب المهمة التي يجب أن تحتوي عليها اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي، وقد جاءت نسبة متوسط الاستجابة من وجهة النظر المأمولة لأفراد العينة ككل ومجموعتي العينة معبره عن درجة عالية من الأهمية حيث أنه يجب علي مدير /ناظر المدرسة أن يكون ملماً بالمهارات، لأن هذه المهارات وأهمية توفرها لا تخضع للمحاولات أو الإجتهادات، ولكنها علم يجب معرفته من خلال معرفة مبادئ وأسس الإدارة المدرسية .

كما عبرت نسبة متوسط الاستجابة في الواقع الفعلي علي درجة تحقق عالية من وجهة النظر الواقعية، وأفراد العينة ككل ومجموعتيها في إجماعهم هذا يؤكدون علي ضرورة توفر قياس المهارات الفنية في محتوي اختبارات الترشيح لأنها تمثل جوهر الإدارة المدرسية الناجحة التي من خلالها تتحقق الأهداف التربوية و التعليمية دون أخطاء أو إضاعة للجهد والوقت ٠

وعلي الرغم من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأهمية المهارات الفنية بين إجماع أفراد المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول أو في الواقع وهذا يشير إلي توافق وجهة رأي العينتين معاً بأهمية تحقيق هذا الجانب عند إجراء الاختبارات،و أن هذا مراعي إلي حد كبير في الواقع الفعلي و إن كان بدرجة ادني من المأمول؛ حيث يوجد فارق دال إحصائيا بين النسبة الدالة علي رأي العينة الكلية في أهمية تضمين الاختبارات مهارات فنية وبين احتواء الاختبارات لها في الواقع الفعلي وذلك عند مستوي (٠.٠٠١)،وهذه النتيجة توضح مدي الاهتمام بالمهارات الفنية عند اختيار المرشحين لتولي مناصب مدير /ناظر مدرسة وتوفرها في الأشخاص المختارين. وهذا يتوافق ويتفق مع ما هو سائد بالاتجاهات الحديثة في الإدارة و التي تؤكد علي أهمية هذا الجانب٠

- جاءت استجابة أفراد العينة الكلية، ومجموعتيها (مديرين /نظار – مشرفي الاختيار)بجانب أن يتضمن محتوي اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة إظهار "المهارات الإدارية"معبرة عن مدي الأهمية – من وجهة النظر المأمولة لأفراد العينة – بوزن نسبي عالي.وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة بضرورة توفر المهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة لكل الأعمال الخاصة بالإدارة المدرسية.لأنها

مهارات إدارية مطلوبة وأساسية لعمل مدير /ناظر المدرسة ومن ثم يجب أن تتوفر في الشخص المرشح وان يتضمنها أسلوب الاختيار .

وعلي الرغم من وجود فارق دال إحصائيا عند مستوي (٠.٠٠١)بين ماهو مأمول والمنفذ في الواقع من منظور العينة ككل؛ إلا أن هذا الجانب جاء من وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة ككل ومجموعة المديرين بأوزان نسبية محققة بينما يكون الوزن النسبي متوسط أوغير واضح من منظور المشرفين مما أوجد فارق دال إحصائياً عند مستوي ٠.٠٥ . ويأتي ذلك في رأي أفراد عينة الدراسة من خلال أهمية ما يقوم به المدير/الناظر من المراقبة والمتابعة المستمرة لكل الأعمال الإدارية والمالية والإشراف علي جميع الأفراد تحت قيادته، وتصحيح الأخطاء أول بأول .

- عبر أفراد العينة ككل ومجموعتي العينة عن مدي أهمية القدرة علي تحمل المسئولية في محتوي اختبارات الاختيار – من وجهة النظر المأمولة – وقد جاء هذا الجانب بوزن نسبي عالي مما يؤكد اقتناع أفراد العينة بأن قدرة مدير /ناظر المدرسة علي تحمل المسئولية تمثل جوهر العمل بالإدارة المدرسية، من حيث مسئوليته عن عملية التخطيط والتنظيم و التوجيه والتقويم لكل جوانب العمل الإداري والفني لوظيفته.

وعلي الرغم من هذه الأهمية التي لا يختلف فيها المشرفون عن المديرين والنظار فيها إلا أن هذا لا يتحقق في الواقع حيث جاءت الأوزان النسبية منخفضة سواء من منظور العينة الكلية أم من منظور مجموعتيها، وكأن ذلك لا يؤخذ في الحسبان في محتوي الاختبارات مما يؤدي إلي الاختيار غير الصحيح، حيث أن هذه القدرة لا يقوم بها أو يقدر عليها الكثيرون من المديرين و النظار، ودائما ما يتهربون من تحمل المسئولية المباشرة في إصدار القرارات خوفا من المسئولية ولتغلغل المركزية في اغلب القرارات التي لا تتيح قدراً

من الحرية في تسيير العمل الإداري، وهذا يختلف عن الاتجاهات العالمية (أمريكا بريطانيا) التي تجعل هناك مساحة كبيرة لتحرك المسئول الإداري في عملة وتحمل مسئولياته وإنجازها بنجاح لمرونة اللوائح والقواعد الإدارية التي تتميز باللامركزية والمشاركيه في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام ٠

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب من محتوي الاختبارات حيث جاءت نسبة استجابة عينتي الدراسة معبرة عن درجة أهمية عالية لهذا الجانب من ناحية المأمول وتوافقت وجهة رأي العينتين معاً بأهمية تحقق هذا الجانب عند إجراء الاختبارات لاختيار المرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية. كما أن مجموعتي العينة تتفق علي عدم تحقق ذلك في الواقع مما ساهم في وجود فارق دال إحصائيا عند مستوي (٠.٠٠١)من حيث المأمول والواقع الفعلي للتطبيق ٠

- أولي أفراد العينة الكلية أهمية واحدة لتضمين الاختبارات ما يكشف عن القدرة علي اتخاذ القرار السليم و القدرة علي التصرف في المواقف -جاءتا في المرتبة الخامسة - و إن كان المديرون و المشرفون يؤكدون علي الأولي في المقام الأول، وأفراد العينة في هذا الإجماع يؤكدون أهمية مراعاة ذلك في الإدارة وأن توفر هاتين القدرتين يتأتى من خلال الحد من المعوقات و القرارات الإدارية التي تحد من اتخاذ المديرين و النظار لقراراتهم داخل مدارسهم، مع توفير جو من الحرية في اتخاذ القرار السليم دون الرجوع إلي الإدارات الأعلى في الأمور التي لا تستدعي، خاصة وأن حل الكثير من المشكلات يأتي من خلال المبادأة في اتخاذ القرار السليم . كما أن ترك المواقف أو المشكلات التربوية و الإدارية دون تدخل أوحل يعد احد أسباب الفاقد التعليمي، ولذا فإن توفر هذه القدرة في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مطلب مهم، ويجب أن يتعاون كل مدير

ناظر مدرسة مع أعضاء المدرسة للتصرف بوضع الحلول السريعة لأي موقف عارض قد يعطل أعمال الإدارة المدرسية -

كما تشير النتائج إلي عدم أخذ هذا في الحسبان عند الترشيح و يمكن تبرير ذلك بأن مدير /ناظر المدرسة يواجه الكثير من الصعاب تحد من قدرتة علي اتخاذ أي قرار في داخل مدرسته منها تدخل جهات متعددة وكثيرة : الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم بجانب المجالس المتعددة، فهو لا يؤدي عملة بطريقة يتوفر فيها حرية اتخاذ القرار دون الرجوع إلي الإدارة أو المديرية حتى يتخذ قراره، مما يخلق نوعا من تضارب القرارات، وقد تكون غير صحيحة ،ولا تسهم في حل المشكلات التي تواجههم وتتطلب حلاً سريعاً وعاجلاً-

وتوجد اختلافات دالة إحصائياً بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع و جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين / النظار وذلك بسبب ما يلمسه من يعملون بالإدارة المدرسية فواقعهم الفعلي يؤكد أهمية أن تحتوى اختبارات المرشحين للإدارة المدرسية على قياس هاتين القدرتين وتوافرهما في الشخص المرشح لضمان نجاح العمل بالإدارة المدرسية -

وهذه النتيجة تبين أن القدرة علي اتخاذ القرار السليم أو القدرة علي التصرف في المواقف الفجائية غير مطبقة واقعياً في عمل الإدارة المدرسية لوجود معوقات متعددة لها وهذا يتعارض مع الاتجاهات العالمية المعاصرة المؤكدة علي أن قدرة مدير /ناظر المدرسة علي اتخاذ القرار السليم و التصرف في المواقف الفجائية يجب أن لا تعوقها أي عراقيل خارجية، وجعل قدر كبير من حرية اتخاذ القرار مثلما هو في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك التصرف في كافة المواقف بفكر وتحرك ايجابي سريع حتى يستمر النجاح مع الإدارة المدرسية -

اتفقت أراء العينة الكلية ومجموعتيها على أن(قدرة التفاعل مع الآخرين) من الجوانب المهمة التي يجب أن تظهرها محتويات اختبارات الترشيح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة وذلك بسبب أن هذه القدرة تخدم العملية التعليمية من خلال ما يمارس بين المدير الناظر مع الآخرين من تبادل الأفكار والآراء وفتح باب المناقشات الذي يمثل إثراء لتحقيق التفاعل ويؤدى إلى الارتفاع بالمستوى الإداري والتعليمي وقد جاءت وجهة النظر المأمولة لعينة الدراسة معبرة عن نسبة متوسط استجابة عالية تدل على أهمية هذا الجانب ٠

بينما جاءت نسبة متوسط الاستجابة للعينة الكلية ومجموعتي العينة لا تعبر عن التحقق الفعلي لهذه القدرة وذلك بسبب أن كثيرا من المديرين / النظار يعتقدون أن هذه القدرة لا تخدم العملية التعليمية أن وقت مدير / ناظر المدرسة مزدحم بالعمل الاداری والفني لا يمكنه من الجانب وهذا يختلف عن ما تدعو إليه الاتجاهات العالمية في الإدارة المدرسية من أهمية قدرة المدير على التفاعل مع الآخرين حتى يتحقق عنصر التعاون والمساندة له في كل أعماله ليتحقق النجاح الاداری والتعليمي المنشود٠

ولا يوجد فروق دالة إحصائيا بين إجماع أفراد العينة ككل أو مجموعتى العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة على ما هو مأمول بين العينة الكلية ومجموعتي العينة وذلك للاتفاق على أهمية قدرة المدير / الناظر على التفاعل مع الآخرين في نجاح الإدارة المدرسية وتوافقت وجهة رأى العينتين معا على أهمية وجوب تحقيق هذا الجانب عند إجراء الاختبارات ٠

ويتضح من خلال العرض السابق لمحتوى اختبارات الترشيح أن هناك اختلافا ذا دلالة إحصائية فارقة من ناحية المنظور المأمول للعينة ككل والمنظور الواقعي ووضحت هذه

الفروق بين المأمول والواقع بسبب أن الاختبارات المختلفة التي تطبق لاختيار المديرين النظار لا تتمكن من إظهار المهارات والقدرات المطلوبة في الشخص المرشح للإدارة المدرسية في الواقع الفعلي لذا فهي مطلب مهم ومأمول في المستقبل لا بدمن تحقيقه عند الاختيار .

ومن خلال ما سبق عرضة من وصف وتحليل و تفسير لمحتوي اختبارات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، ومع ما عرض من نتائج يتضح انه يوجد اتفاق مع نتائج دراسة "محمود السالك "(١٩٨٨م)الذي يري ضرورة وضع برامج ومقررات متخصصة لإعداد وتدريب التربويين بهدف إسناد وظيفة مدير المدرسة إليهم مستقبلا، مع قيام المناطق التعليمية بعقد دورات متخصصة لإعداد وتدريب وكلاء المدارس لزيادة الإلمام بمفهوم الإدارة المدرسية ووظائفها المختلفة، كذلك تتفق مع ما توصلت إلية دراسة "حصة محمد صادق "(١٩٩٦م)من ضرورة الاهتمام بإعداد مزيد من الأدوات التي يمكن استخدامها في عمليات اختيار مديري ووكلاء المدارس والمبنية علي التوصيف الوظيفي للمهنة، مع الاهتمام بالاستفادة من نتائج عمليات الاختيار في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين والوكلاء الجدد، وضرورة متابعة الأفراد الذين يتم اختيارهم لمناصب الإدارة المدرسية .

٣- الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية:-

اهتمت الدول الثلاث التي رجع لها المؤلف بالمقابلات الشخصية كوسيلة للترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، ومن ثم فقد خصص المؤلف لهذا البند سبع عبارات تغطي أهم الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من ناحية مدي تمتع المرشح بقوة الشخصية والثقة بالنفس، وإلمامه بالمسئوليات الفنية

والإدارية، والمظهر العام للمتقدم للوظيفة، وطلاقته اللفظية، وقدرته على توصيل التعليمات، والقدرات العقلية العامة ٠وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية.

يتضح أن الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية للمرشحين لتولي مدير/ناظر مدرسة من منظور العينة ككل و مجموعتي العينة ما يلي:-

- أجمع أفراد العينة الكلية للدراسة و مجموعتي العينة (مديرين /نظار- المشرفين علي الاختيار) علي أن "مدي تمتع الشخص المرشح بقوة الشخصية و الثقة بالنفس"تأتي في مقدمة ما يراعي في المقابلات الشخصية للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي. وأفراد العينة الكلية، وكذلك مجموعتيها في إجماعهم هذا – من وجهة النظر المأمولة- يؤكدون علي ضرورة أن يتوفر لتلك المقابلات المقاييس العلمية والموضوعية الدقيقة التي تمكن المشرفين علي الاختيار من إجراء الاختيار الصحيح للمرشحين و التأكد من توفر السمات والخصائص الشخصية لكل مرشح. خاصة الجوانب المرتبطة بمدي قوة الشخصية من ثبات انفعالي وقدرات عقلية و صحية حتى يمكن أن تتم عملية الاختيار للشخص المناسب للإدارة المدرسية بطريقة صحيحة ودقيقة ٠

ولكن وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة ككل ومجموعتيها جاءت غير معبرة عن تحقق واقعي في نجاح أساليب المقابلات الشخصية في التعرف علي مدي ما يتمتع به الشخص المرشح من سمات، وكان الوزن النسبي للاستجابة ضعيفاً وذلك بسبب عدم وجود مقاييس علمية دقيقة يمكن تطبيقها عن طريق لجان الاختيار عند إجراء المقابلات لقياس تلك السمة مما أدي إلي الفشل في أ:ثر الأحيان من إجراء الاختيار الصحيح في الواقع الفعلي، ويتضح ذلك في أن نسبة غير قليلة من المديرين /النظار يفتقدون لقوة الشخصية

وثقتهم بأنفسهم، مما أوجد إحساساً لدي العاملين بالمدارس بان وضع الشخص المناسب للإدارة المدرسية لم يجانبه النجاح ٠

وهذه النتيجة تبين أن هناك اختلاف في مدي الاستفادة من المقابلات الشخصية في التعرف علي معرفة سمات الشخص المرشح في مصر والاتجاهات العالمية السائدة في هذا المجال والتي تؤكد علي أهمية نجاح أسلوب المقابلات في التعرف علي مدي ما يتمتع به الشخص المرشح من صفات شخصية تؤهله عن غيره لتولي منصب الإدارة المدرسية ٠

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين من وجهة النظر المأمولة عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وأيضاً من وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة ومجموعتها لا يوجد اختلاف دال إحصائي ٠

ويوجد اختلاف دال إحصائي بين النظرة المأمولة و النظرة الواقعية لجميع الأفراد بالعينات، وهذا يشير إلي أن جانب مدي تمتع الشخص بصفات محددة لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة لابد أن ينجح أسلوب المقابلات في التعرف علي هذه الصفات بطريقة علمية صحيحة حتى يتم الاختيار السليم ٠

- كما أجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة علي أهمية الطلاقه اللفظية للشخص المرشح – من وجهة النظر المأمولة – حيث أن أسلوب المقابلات يمكن أن يوضح توفر هذا الجانب في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر بشرط أن تعطي لجان الاختيار الاهتمام الكافي له نظراً لأهميته الكبيرة ٠

وقد جاءت نسبة متوسط الاستجابة من الناحية الواقعية لجميع فئات العينة معبر عن عدم التحقق الفعلي، وذلك بسبب أن المشرفين علي الاختيار لا يعطون لهذا الجانب الاهتمام الكافي ٠

وتوجد فروق دالة إحصائية بين مجموعتي العينة، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين/النظار، وذلك بسبب حاجتهم لهذا الجانب وأهميتة عند إجراء أسلوب المقابلات والتأكد من تحققها في شخصية المرشح لان الطلاقة اللفظية هي المعبر الأساسي عن الفرد وإمكانياته لتحقيق النجاح الإداري ٠

- فيما يختص بجانب الاستفادة من أسلوب المقابلات الشخصية في التعرف علي " مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الفنية " أشارت النتائج إلي أهميته بوزن نسبي معبراً عن درجة استجابة عالية لجميع أفراد العينة ككل و مجموعتيها – من المنظور المأمول- حيث أن التعرف علي هذا الجانب لا يتم من إلا من خلال أسلوب المقابلات الشخصية ولكن بشرط أن تتم من خلال المتابعة العملية في الواقع المدرسي وعلي فترات زمنية مناسبة ليتثنى التأكد من توفر هذا الجانب في شخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة ٠

وكانت نسبة متوسط الاستجابة للعينة الكلية – من وجهة النظر الواقعية – ضعيفة أو غير محققة واقعيا وذلك بسبب الفشل في المتابعة الدقيقة و المستمرة لتقويم أداء المرشحين من خلال واقعه العملي بالمدرسة ومدي ما يتحقق من نجاح في مسئولياته٠

توجد فروق دالة إحصائياً بين إجماع أفراد العينة ككل عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي المنظور المأمول، والمنظور الواقعي و هذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة بأن ما يمكن تحقيقه مستقبلاً يختلف عما هو قائم في الواقع الفعلي ٠

- وعن مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الإدارية، جاء الوزن النسبي معبراً عن درجة استجابة عالية في درجة الأهمية – من المنظور المأمول للعينة ككل ومجموعتي العينة، وذلك بسبب أن الإلمام بهذه المسئوليات الإدارية لوظيفة مدير /ناظر مدرسة هي ضماناً

للنجاح في العمل الإداري وتحقيق الأهداف التربوية وقد جاءت درجة الاستجابة بنسبة متوسطة في درجة تحققها من المنظور الواقعي للعينة الكلية وذلك لأن تحقق الفعالية في الأداء يرتكز علي مدي إلمام الشخص المرشح بهذه المسئوليات.

بينما عبرت الأوزان النسبية لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي عن عدم تحقق هذا الجانب في أسلوب المقابلات الشخصية، وهذا يشير أن مجموعتي العينة اختلفت في الرأي عن العينة ككل من الناحية الواقعية وذلك لإحساسهم بواقع هذه المقابلات ومعرفة ما يجري من خلالها عند الاختيار.

ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين المجموعتين (مديرين /نظار – مشرفي الاختيار) حيث جاء هذا الجانب معبراً عن درجة أهمية عالية من المنظور المأمول للعينتين، وهذه النتيجة تتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة المؤكدة علي دور المقابلات الشخصية في إبراز مدي إلمام المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية للمسئوليات الإدارية لما تمثله من أهمية مثلما هو سائد في النظام الإداري والتعليمي في أمريكا وبريطانيا.

- أجمع أفراد العينة ككل و مجموعتيها أن "المظهر العام للشخص المتقدم" يعد من الركائز التي يستند إليها أسلوب المقابلة ومن الجوانب المهمة التي يجب أن تقوم عليها عملية الاختيار – من وجهة النظر المأمولة للعينة – فالمظهر الجيد للشخص المتقدم لوظيفة مدير /ناظر مدرسة يعد عنواناً ومثلاً للمدرسة والعاملين وقد حصل هذا الجانب من المنظور الواقعي لأفراد العينة ككل ومجموعتيها علي وزن نسبي معبراً عن عدم التحقق. وذلك بسبب أن أسلوب المقابلات الشخصية عند اختيار المرشحين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة لا يلزم بالتحقق و التدقيق من هذا الجانب، مما أوجد فئة

من المديرون / النظار لا يهتمون بمظهرهم الشخصي. ولا يمكن أن يمثلوا عنواناً لمكانتهم في المدرسة والمجتمع ٠

وتوجد فروق دالة إحصائية عند المقارنة للأوزان النسبية بين أفراد العينة ومجموعتي العينة وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين / النظار بسبب حاجتهم لهذا الجانب وأهمية عند إجراء المقابلات فهي مطلب مأمول ينبغي أن يلتزم به من جانب المشرفين علي الاختيار ٠

- تشير النتائج أن أفراد العينة الكلية ومجموعتيها يجمعون علي أهمية "القدرة علي توصيل التعليمات " في شخصية الفرد المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة فهي تمثل مرتكزاً مهماً لسير العملية التعليمية داخل المدرسة – من وجهة المنظور المأمول لعينة الدراسة – وحتى يستطيع كل مدير /ناظر مدرسة شرح وتوضيح التعليمات للمرؤوسين و طرحها للمناقشة واخذ الرأي في جوانب التنفيذ للتعليمات الصادرة له ٠

بينما جاءت وجهة النظر الواقعية مختلفة حيث عبرت عن عدم تحققها من حيث الاستفادة من المقابلات الشخصية في التعرف علي هذا الجانب في شخصية المرشح. وذلك بسبب أن كثيراً من المديرين/النظار لا يستطيعون شرح وتوضيح التعليمات لمرؤ سهم مما يوجد أخطاء في العمل علي المستوي الإداري و الفني. بالإضافة إلي أن هناك فئة من المديرين و النظار يحتفظون بالتعليمات الصادرة للمدرسة لأنفسهم و لا يطرحونها للمناقشة و اخذ الرأي٠

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين/النظار، وذلك يرجع لحاجة المدير ينو النظار أن يبرز أسلوب المقابلات الشخصية هذا الجانب في شخصية المرشح للوظيفة فهي مطلب مأمول ينبغي أن يطبق ويركز عليه ٠

- جاء جانب القدرات العقلية للمرشح من حيث الأهمية في المأمول بوزن نسبي معبراً عن مدي أهمية هذا الجانب – من المنظور المأمول لجميع أفراد العينة –حيث أن أسلوب المقابلات يجب أن يركز علي جانب التعرف الكامل علي القدرات العقلية في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة وهذا يستدعي أن يتوفر للقائمين علي عملية الاختيار مقاييس علمية تستخدم لقياس الذكاء العام و القدرات العقلية الخاصة، وان يكون القائمون علي الاختيار لديهم الدراية و العلم بتطبيق هذه المقاييس.

وقد حصل هذا الجانب من خيث مدي تحققه في الواقع علي نسبة استجابة ضعيفة وغير محققة في المقابلات الشخصية – من وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية ومجموعتيها، وذلك بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لا يستفاد به فعلياً في التعرف علي القدرات العقلية للمرشح، نظراً لاحتياج القائمين علي الاختيار إلي مقاييس علمية يستطيعون من خلالها التعرف علي هذه القدرات، كما أن القائمين بالاختيار تنقصهم الدراية و العلم بكيفية التطبيق لهذه المقاييس، لذا فهو جانب غير محقق واقعياً.

ويوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب "القدرات العقلية للمرشح" بين عينتي الدراسة (مديرون /نظار – مشرفين علي الاختيار) حيث أعطت استجابة عينة المديرين والنظار درجة اعلي لهذا الجانب عن عينة مشرفي الاختيار، وذلك بسبب إدراك فئة المديرين / النظار لأهمية هذا الجانب وما يحققه عند توفره في الشخص المرشح و الذي يمثل درجة مهمة لتحقيق النجاح في الإدارة المدرسية .

ويتضح من خلال الجوانب التي يجب أن تراعي في المقابلات الشخصية عند الاختيار أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية فارقة من ناحية وجهة نظر العينة الكلية للدراسة في المأمول، والناحية الواقعية، ووضحت هذه الفروق الكبيرة بين المأمول و الواقع

بسبب أن أسلوب المقابلات وما تحتويه من جوانب عند الاختيار لا يمكن الاعتماد علية وحده للتعرف علي وجود الجوانب السابقة في الواقع الفعلي، لذا فقد جاءت هذه الجوانب مطلباً مهماً ومأمولاً في المستقبل لابد من تحققه.

وبناء علي ذلك نجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين أسلوب المقابلات ومدي الإفادة منه عند الاختيار من الناحية المأمولة، والناحية الواقعية الفعلية .

٤-لجان الاختيار وطبيعتها .

نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به لجان الاختيار من تأثير فعال وأساسي في عملية الاختيار الصحيح للأشخاص المرشحين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي و طبيعة هذه اللجان فقد خصص المؤلف لهذا البند ثمان عبارات تغطي لجان الاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة وطبيعتها من حيث أعضاء يعملون بالمجال الإداري، و التوجيه الفني وبالمجالين الإداري و الفني، وأساتذة كليات التربية المتخصصون، وطبيعة هذه اللجان من حيث أنها من داخل مديرية التربية والتعليم، أو من داخل الإدارات التعليمية بالمدينة، أو مشتركة بين المديرية و الإدارات التعليمية، أو من داخل المدرسة التي سيترقى إليها .

وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق ونوضح نتائج هذه الإجراءات .

يتضح أن لجان الاختيار وطبيعتها من منظور العينة الكلية ومجموعتيها تقوم علي ما يلي:-

- جاء الوزن النسبي لجانب "أعضاء يعملون بالمجالين الإداري والفني "معبرة عن مدي أهميتها وتحققها من المنظور المأمول و الواقعي لعينة الدراسة ككل ومجموعتيها وذلك

لكي يتحقق الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية و الذي تتوافر فيه القدرات الإدارية والفنية اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية ٠

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين عينتي الدراسة لهذا الجانب لتطابق وجهة النظر في أهمية هذا الجانب في لجنة الاختيار.

- عبرت عينة الدراسة ككل فيما يختص باشتراك "أساتذة كليات التربية المتخصصين " في لجان الاختيار للمرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية- من وجهة المنظور المأمول عن درجة أهمية عالية وذلك لما يتمتع به أساتذة كليات التربية من قدرات علمية متخصصة تفيد بطريقة صحيحة في عملية الاختيار.
- بينما جاء هذا الجانب من لجان الاختيار من المنظور الواقعي لعينة الدراسة الكلية ومجموعتيها معبراً عن عدم التحقق، وكانت نسبة متوسط الاستجابة ضعيفة، وذلك بسبب أن تكوين لجنة الاختيار لا يمثل فيه في الواقع الفعلي أي من أساتذة كليات التربية المتخصصين، وأن من يقوم بهذه العملية أفراد من مكتب التدريب و التنسيق بالمديريات التعليمية، ولا يتم الاستعانة بكوادر علمية من خارج مديريات التربية والتعليم ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة ككل و مجموعتيها عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي وجهة النظر الواقعية، وهذا يؤكد اقتناع أفراد العينة ككل ومجموعتيها بأن اشتراك أساتذة كليات التربية المتخصصين في لجان اختيار المرشحين للإدارة المدرسية أمر مهم وضروري يساعد علي نجاح هذه اللجان في مهمتها ٠
- اتفقت وجهة نظر العينة الكلية ومجموعتيها من المنظور المأمول بخصوص طبيعة لجان الاختيار من حيث المؤسسات التربوية التي تقوم بها أن يتولى هذه المهمة

"مسئولين من مديرية التربية والتعليم "وحصل هذا الجانب علي نسبة متوسط استجابة معبرة عن الأهمية. وأفراد العينة ككل ومجموعتي العينة (مديرين /نظار المشرفين علي الاختيار)في إجماعهم هذا يؤكدون اقتناعهم بأن مديرية التربية والتعليم بصفتها هي الجهة المسئولة من قبل الوزارة في إجراء الترقيات والاختيار للوظائف القيادية. فمن الضروري أن تكون لجان الاختيار من داخلها ٠

وجاء هذا الجانب من المنظور الواقعي لجميع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة معبراً عن درجة تحقق عالية. وذلك لأن لجنة اختيار المرشحين للإدارة المدرسية يتم في الواقع الفعلي بواسطة لجنة تتكون من مشرفي التدريب بالمديرية. مع الاستعانة ببعض كوادر التوجيه العام للمرحلة الدراسية (مرحلة التعليم الأساسي) من داخل ديوان المديرية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجماع أفراد العينة ككل. عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع. ولا توجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع مجموعتي العينة في المأمول، و أيضاً من المنظور الواقعي ٠

وهذه النتيجة تبين تمسك أفراد العينة ككل ومجموعتها بما هو سائد من طبيعة تكوين لجان الاختيار من داخل مديرية التربية و التعليم وهذا يتفق مع الاتجاهات العالمية وما هو مطبق في دولها مثل السائد في جمهورية الصين، والولايات المتحدة الأمريكية ٠

- وبخصوص تكوين لجان الاختيار من "أعضاء يعملون بالتوجيه الفني، فقد حصل علي وزن نسبي معبراً عن مدي الأهمية – من وجهة النظر المأمولة للعينة ككل ومجموعتيها وأيضاً حصل علي وزن نسبي للاستجابة في الواقع الفعلي عبرت عن درجة من التحقق وذلك بسبب الإحساس من أفراد العينة بأن وجود تلك العناصر ضمن مكونات لجنة

الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية يضمن توفر المهارات الفنية في الشخص المختار لتولي الوظيفة.وأيضاً لأهمية دور التوجيه الفني في التعاون بمجالات الإدارة المدرسية.

ويوجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر عينتي الدراسة من الناحية المأمولة وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار بسبب أن تكوين لجنة الاختيار من أعضاء يعملون بالتوجيه الفني يمثل أهمية لتحقيق نجاح الإدارة المدرسية عن طريق التأكد من توفر المهارات الفنية لدي الأشخاص المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

- اجمع أفراد العينة الكلية للدراسة – من وجهة النظر المأمولة – علي أهمية أن تكون لجنة الاختيار للمرشحين من داخل الإدارة التعليمية بالمدينة حيث أن الأهمية في ذلك تنبع من أن الإدارات التعليمية وتمثيلها في لجنة اختيار المرشحين للإدارة المدرسية له دور فعال في اختيار الشخص المناسب لإدارة كل مدرسة حسب طبيعة و إمكانيات ومكان المدرسة وقدرات الشخص المناسبة لموقع العمل .
- وقد عبر ترتيب هذا الجانب من المنظور الواقعي لأفراد العينة الكلية عن وزن نسبي غير محقق فعلياً . وذلك بسبب أن اللجان الخاصة بالترقي تكون دائماً من داخل المديريات التعليمية بكل محافظة.
- واتفقت وجهة نظر المجموعة الأولي (المديرين/ النظار)وجهة نظر المجموعة الثانية (المشرفين علي الاختيار)في عدم تحقق هذا الجانب من الناحية الواقعية وهو ما عبر عن الوزن النسبي من المنظور الواقعي في كلا المجموعتين .
- إن أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (المديرون /النظار –المشرفون علي الاختيار) يجمعون علي أن من يقوم باختيار مدير /ناظر مدرسة لجنة مكونة من أعضاء "يعملون

بالمجال الإداري ". وجاء هذا الجانب بوزن نسبي معبراً عن مدي الأهمية -من وجهة النظر المأمولة لعينة الدراسة – حيث أن تكوين لجنة الاختيار ينبغي أن يكون من أعضاء مؤهلين إدارياً لكي تتم عملية الاختيار بأسلوب وأسس علمية ٠

وقد جاءت نسبة متوسط الاستجابة في الواقع بدرجة محققه من المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتيها، وذلك لتحقق الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية وتعريفه بمهام وظيفته٠

ويتضح أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر عينتي الدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين/النظار، بسبب أن تكوين لجنة الاختيار من هذه الفئات يمثل للعاملين بالإدارة المدرسية أهمية كبيرة نظراً لقيام الإدارة المدرسية علي مهام أساسية تستلزم أن من يقوم بالاختيار لابد أن يكون متخصصاً في المجال الإداري والتوجيه الفني، وهذا يتفق مع ما تنادي به الاتجاهات العالمية في تكوين لجان الاختيار ٠

- أشارت النتائج الخاصة بالجانب أن تكون لجنة الاختيار من أعضاء من داخل المدرسة التي سيرقي إليها عن وزن نسبي معبراً عن الأهمية من وجهة نظر العينة الكلية من المنظور المأمول، وذلك لأنه يمكن عن طريق تمثيل ذي الخبرة في الإدارة المدرسية في لجنة الاختيار أن تزيد ضمانات الاختيار الصحيح فهو مطلب ينبغي تحقيقه مستقبلاً٠
- وقد جاء هذا الجانب من المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتيها بوزن نسبي ضعيف ومعبراً عن عدم التحقق، وذلك لان طبيعة تكوين لجان الاختيار لا يشترك فيه أعضاء من الإدارات المدرسية من ذوي الخبرة في الواقع الفعلي ٠

- ويتضح من ناحية – وجهة النظر المأمولة – لجميع فئات العينة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجوانب طبيعة لجنه الاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة و من أي الجهات التعليمية تتكون ٠
- **وأوضح رأي العينة ككل وفئاتها أن كل الجهات المذكورة من مديرية التربية والتعليم والإدارة التعليمية، والمدرسة التي سيترقى لها المرشح لابد أن يكون لهم الدور الايجابي في الاختيار بما يتناسب وطبيعة كل مكان حيث المجتمع المحلي وطبيعة التكليفات المطلوب إنجازها في كل منطقة تعليمية وغيرها من المتطلبات التي تحتاج الاختيار المناسب بناءاً علي تكوين لجان الاختيار و طبيعتها بالطريقة العلمية التي تحقق هدفها بنجاح ٠**

وأوضحت النتائج السابقة في واقعها الفعلي أن هناك اختلافاً واضحاً بينها وبين ما يطبق واقعياً من خلال الاتجاهات العالمية، واتجاهات الفكر الإداري الحديثة في الإدارة المدرسية ٠

- **فمن خلال الاتجاه الإداري المركزي ممثلا في دولة الصين تقوم أساليب الاختيار لوظيفة مدير مدرسة علي أساس امتحان مسابقة علمية للحصول علي درجة علمية كما يقوم علي نظام الانتخاب للشخص المناسب من المكاتب الفرعية التعليمية علي مستوي المقاطعات، أما في الاتجاه الإداري القائم علي المشاركة ممثلا في بريطانيا فإن أسلوب الاختيار لمنصب المديرين في كلا الاتجاهين، يقوم علي أساس أن الجامعات والهيئات المتخصصة بها تقوم بالدور الفعال في إجراء أساليب الاختيار بطريقة ناجحة يأخذ بنتائجها بكل الثقة ٠**

٥- خصائص القائم بالاختيار٠

تعد خصائص وسمات القائم بالاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من المقومات والمرتكزات المهمة لنجاح عملية الاختيار علي أسس وقواعد علمية دقيقة لذا حدد المؤلف لهذا البند خمس عبارات توضح خصائص القائم بالاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي من ناحية الخبرة في مجال تطبيق أساليب الاختيار والمامة بمسئوليات وظيفة المدير /الناظر ومدي تلقيه تأهيلاً تربوياً اعلي من الشخص المرشح وخبرته في نواحي الإدارة المدرسية وبحوثه ومؤلفاته في مجال الإدارة المدرسية علي المستوي الإجرائي. وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة الكلية ومجموعتيها من المديرين /النظار والمشرفين علي الاختيار، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق ونوضح نتائج هذه الاجراءات٠

نلاحظ ما يلي:-

- أن أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /نظار والمشرفين علي الاختيار)يجمعون علي أن الشخص المسئول عن الاختيار لابد أن يكون لديه "خبرة في مجال تطبيق أساليب الاختيار "ويأتي ذلك في مقدمة خصائص القائم بالاختيار – من وجهة النظر المأمولة – وقد عبرت العينة ككل ومجموعتي العينة عن ذلك بوزن نسبي معبراً عن استجابة عالية الأهمية بسبب انه من المهم أن يتمتع كل شخص مسئول عن عملية الاختيار بمقومات تتمثل في الخبرة والمقدرة علي تطبيق طرق الاختيار بصورة علمية دقيقة يطمئن فيها إلي التوصل لنتائج صحيحة لاختيار المرشحين للإدارة المدرسية٠

وقد جاء هذا الجانب – من وجهة النظر الواقعية – للعينة ككل ومجموعتيها معبراً عن نسبة متوسط استجابة ضعيفة وغير محققة، وذلك لان الأشخاص الموكل لهم عملية

الاختيار في عمومهم ليست لديهم دراية علمية كافية بتطبيق أساليب الاختيار السليمة مما يجعل التطبيق لهذه الأساليب يتم بصورة شكلية غير دقيقة النتائج .

ويوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول وما هو مطبق في الواقع الفعلي، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها بان خصائص القائم بالاختيار للمرشحين لتولي وظائف الإدارة المدرسية لابد أن يتوفر فيهم مقوم الخبرة في مجال أساليب الاختيار حتى يتم الاختيار الصحيح وبصورة فعلية دقيقة .

- جاءت السمة الخاصة بأن يكون القائم بالاختيار لدية "إلمام بمسئوليات وظيفة المدير/الناظر"بنسبة استجابة معبرة عن درجة أهمية عالية ومحققة -من المنظور المأمول والواقعي-للعينة ككل ومجموعتيها وذلك لقناعتهم أن الإلمام بمسئوليات الوظيفة التي يجري الاختيار لأفرادها ذات اثر كبير في عملية الاختيار، حيث يجب أن يكون الشخص المسئول عن الاختيار ملماً بالأمور الإدارية، وبالقوانين التي تنظمها لإجراء الاختيار الصحيح ليحدث في النهاية حسن الاختيار للشخص المرشح بالمقومات المناسبة و المطلوبة للوظيفة .

ويوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول وما هو مطبق فعلياً وواقعياً، وهذا لاختلاف درجات نسبة الاستجابة بين فئات العينة في المأمول والواقع .

- تشير النتائج إلي أن من المقومات المهمة التي لابد من توافرها في الشخص المسئول عن الاختيار أن يكون قد تلقي "تأهيلاً تربوياً اعلي من الشخص المرشح"وقد حصل هذا الجانب- من وجهة النظر المأمولة للعينة ككل ومجموعتيها- علي وزن نسبي معبراً عن

درجة أهمية عالية وهذا الإجماع الايجابي يؤكد أن من الضروري أن يكون المسئولين عن الاختيار مؤهلين علميا وتربويا. مما يستدعي الاستعانة بأساتذة كليات التربية المتخصصين في جوانب الإدارة التعليمية. وحتى يتوفر لدي الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر قدر من الاستفادة. وإحساس بأن المسئولين عن الاختيار يتمتعون بمقومات اعلي منه علمياًوعملياً.

وأتضح من خلال الأوزان النسبية للعينة الكلية ومجموعتيها من المنظور الواقعي عدم تحقق هذا الجانب في الواقع الفعلي. فجانب نسبة الموافقة علي هذا الجانب ضعيفة وجاء هذا الإجماع في الرأي بعدم التحقق الواقعي بسبب أن بعض القائمين علي عملية الاختيار تنقصهم مقومات علمية وتربوية. ولم يكن منصبهم الذي يتولون فيه عملهم إلا وصولا بالأقدمية والترقي الدوري. لهذا ففي أكثر الأحيان يوجد من الأعضاء القائمين بالتقييم والاختيار من هو اقل علماً وتأهيلاً تربوياً من الشخص المرشح الذي قد يكون حاصلاً علي مؤهلات تربوية وعلمية أفضل من أعضاء لجنة الاختيار فيجب أن يراعي ذلك.

ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب عند المقارنة بين الأوزان النسبية للعينة الكلية ومجموعتيها من ناحية المنظور المأمول. والمنظور الواقعي. وجاءت هذه الفروق بسبب أهمية هذا الجانب من وجهة النظر المأمولة وضرورة تطبيقة. وعدم تحققه فعلياً من وجهة النظر الواقعية. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية – من وجهة النظر المأمولة–بين مجموعتي العينة(عينة المديرين/النظار–عينة المشرفين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لدي إحساس عينة المديرين/النظار بأهمية هذا الجانب في الشخص المسئول عن أسلوب الاختيار حيث يمثل تلقي الشخص المسئول عن الاختيار تأهيلاً تربوياً

اعلي من الشخص المرشح، قيامة بالاختيار الصحيح للشخص المناسب للوظيفة بناءاً علي توفر المعرفة و التأهيل العلمي .

- أتضح أن سمة "الخبرة في نواحي الإدارة المدرسية" من وجهة نظر العينة ككل ومجموعتيها في المأمول، عبرت عن درجة أهمية عالية وجاءت في الترتيب الرابع وذلك لأنة ينبغي أن يعطي الاهتمام عند تشكيل لجنة الاختيار المسئولة عن اختيار المديرين والنظار، من حيث أن يتوفر فيهم جانب الخبرة في نواحي الإدارة المدرسية حتى يكون هناك دقة ومصداقية لقراراتهم .

وقد جاء الوزن النسبي لدرجة الاستجابة من الناحية الواقعية ضعيفاً معبراً عن عدم التحقق لهذا الجانب في جميع فئات العينة، وذلك لان هذا الجانب لا يلقي الاهتمام الواجب عند تكوين لجنة الاختيار المسئولة عن اختيار المديرين و النظار مما أوجد شعوراً لدي المرشحين أن خبرة ومعرفة أفراد لجنة الاختيار في نواحي الإدارة المدرسية غير متوفرة أو ضعيفة .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين عينتي الدراسة (عينة المديرين/النظار - المشرفين علي الاختيار)وجاءت هذه الفروق لدي إحساس عينة المديرين/النظار بأهمية هذا الجانب حيث يعد توفر الخبرة في نواحي الإدارة المدرسية من المقومات الأساسية والمهمة في الشخص المسئول عن الاختيار لنجاح عملية الاختيار للمرشحين بطريقة سليمة .

- أجمع أفراد العينة ومجموعتيها علي أن من خصائص القائم بالاختيار أن يكون "له بحوثاً في مجال الإدارة المدرسية علي المستوي الإجرائي "وجاء الوزن النسبي لهذا الجانب معبرة عن درجة أهمية عالية وفي الترتيب الخامس - من وجهة النظر المأمولة

حيث أن هذا الجانب يمثل أهمية كبيرة كدليل علي أن هؤلاء القائمين علي الاختيار مؤهلين تأهيلاً علمياً مناسباً لذلك، وهذا ادعي لتوفير ذلك الجانب أن يستعان بالكوادر العلمية المتخصصة من الجامعة ومعاهد البحوث التربوية والإدارية ٠

وقد جاء هذا الجانب بوزن نسبي ضعيف وغير محقق من ناحية المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتيها، وذلك يرجع إلي أن جانب القيام بالبحوث والمؤلفات التربوية والإدارية من ناحية المسئولين عن الاختيار، تمثل مقومات يصعب تحقيقها مع الكثيرين في الواقع الفعلي ٠

وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي العينة(المديرين /النظار وعينة المشرفين علي الاختيار)وترجع هذه الفروق لحاجة أفراد عينة المديرين / النظار الشديدة إلي هذا المطلب لما يحققه من وجود الثقة الكبيرة في القائمين علي عملية الاختيار ومدي امكاناتهم العلمية، والعملية لقيامهم بهذه المهمة علي الوجه الصحيح ولزيادة الاطمئنان إلي لجنة الاختيار وما تضمه من أفراد لديهم المهارة والمعرفة الكافية لما يقومون به لاختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية ٠

ويتضح من خلال جوانب خصائص القائم بالاختيار، أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية بين هذه الجوانب من الناحية المأمولة، والناحية الواقعية، وقد وضحت الفروق الكبيرة بين المأمول والواقع لهذه الجوانب بسبب أن جميع المقومات المذكورة السابقة جاءت كمطلب مأمول ينبغي تحققه مستقبلاً، بينما ما هو كائن أو واقعي لهذه المقومات جاء غير محقق فعلياً مما أوجد هوه بين المأمول والواقع ظهرت في الفروق ذات الدلالة ٠

كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينتي الدراسة (مديرين نظار – المشرفين علي الاختيار)فيما يجب أن يتوفر في الشخص المسئول عن أسلوب الاختيار من خصائص.

٦- سمات وخصائص المرشح:-

أبرزت الدراسة للاتجاهات العالمية والتي تناولها المؤلف أن هناك سمات وخصائص أساسية وضرورية لابد من توفرها في الشخص المرشح لتولي منصب الإدارة المدرسية وتوضع كجوانب لابد أن تتوافر في الشخص المرشح حتى تؤكد نجاحه عند تولي منصب مدير /ناظر مدرسة لهذا خصص المؤلف لهذا البند تسع عبارات تغطي السمات والخصائص التي يجب أن يكون المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مزوداً بها ومنها معر فتة بأساليب إدارة الوقت بفاعلية وتحديد أهداف إدارية، وطرق مواجهة المشكلات وأسس جودة التعليم وإدارته. وكيفية مراعاة البعد الإنساني للإدارة. والاستخدام الأفضل للموارد المادية والبشرية، والقدرة علي خدمة البيئة، وتوفر عناصر الابتكار والتجديد. هذا وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة ككل ومجموعتيها من المديرين والمشرفين علي عملية الاختيار. وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق. ونوضح نتائج هذه الإجراءات .

- اجمع أفراد العينة ككل ومجموعتيها أن الجوانب التسع الخاصة بالسمات والخصائص التي يجب أن يكون المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مزوداً بها والموضحة بالاستبانه – هي سمات وخصائص في غاية الأهمية – من وجهة النظر المأمولة لفئات العينة – حيث أن هذه الجوانب يجب علي كل مدير /ناظر مدرسة التزود بها فهي من أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية. حيث أصبحت

التربية ذات عائد اقتصادي، الأمر الذي جعل كل علماء الإدارة والتربية يبذلون أقصي ما عندهم من اجل إثراء علم الإدارة التعليمية والمدرسية وعلم اقتصاديات التعليم. وبناء علي ذلك وجب علي كل مدير / ناظر مدرسة أن يسعى دائماً إلي معرفة أحدث النظريات في علم الإدارة ليواكب هذه النهضة التعليمية.

إذاً فجوانب أساليب إدارة الوقت، وتحديد أهداف إدارية، ومواجهة المشكلات وأسس الجودة للتعليم وإدارته ومراعاة البعد الإنساني والاستخدام الأفضل للموارد والقدرة علي خدمة البيئة، وتوفر عناصر الابتكار والتجديد. هي جوانب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتقدم في العمل الإداري. فينبغي أن تعطي الجانب الأكبر من المعرفة والاهتمام من جهة المديرين /النظار، وهي مطلب مأمول ينبغي تحقيقه .

وقد جاء الوزن النسبي لهذه الجوانب من وجهة النظر الواقعية لجميع فئات أفراد العينة معبرة عن عدم التحقق والضعف لهذا الأسلوب من كافة الجوانب التسعة، ويرجع ذلك إلي قلة اهتمام الجهات التعليمية والمسئولين في الحقل التعليمي والقائمين علي إجراء أساليب الاختيار بالاتجاهات العالمية الحديثة في مجال الإدارة، لذا أصبح من الحتمي علي مدير/ناظر المدرسة أن يطلع علي كل الاتجاهات الإدارية الحديثة، فالتربية والإدارة المدرسية خصوصاً أصبح علماً له جوانبه التي تهتم بحاجات المجتمع وتتناسب مع درجات التحضر الاجتماعي، ومع التغير الحضاري وما أحدثه في دور التربية، جعل من الأهمية أن يسعى مدير /ناظر المدرسة بالأخذ بأساليب الإدارة المدرسية الحديثة حتى يمكن أن يشارك المشاركة الايجابية المطلوبة، وعلي المسئولين عن الإدارة التعليمية والمدرسية علي المستوي القومي مساعدة مدير/ناظر المدرسة لتحقيق ذلك .

وضح من خلال جوانب هذا الأسلوب أن هناك اختلافاً ذا دلالة إحصائية من المنظور المأمول والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية لجميع فئات عينة الدراسة، وجاءت الاختلافات بين المأمول والواقع لهذه الجوانب بسبب أن جميع جوانب هذا الأسلوب الخاص بالسمات التي يجب أن يكون المرشح مزوداً به ليتم اختياره للوظيفة لا يتحقق واقعياً وفعلياً، وأن أساليب الاختيار تعتمد علي الطرق التقليدية في الاختيار ولا تتضمن الاتجاهات الحديثة، لذا فقد جاء ذلك مطلباً مأمولاً يجب تحقيقه في المستقبل .

- اختلفت وجهة نظر عينة المديرين /النظار وعينة المشرفين علي الاختيار مع العينة الكلية للدراسة في ترتيب الجوانب الخاصة بسمات وخصائص المرشح وما ينبغي أن يكون المرشح مزودا به، وجاءت هذه الاختلافات في ترتيب الجوانب طبقاً لأهميتها نتيجة لاختلاف الآراء بين أفراد كل عينة تبعاً لما يمثله رأيه من خبرة ودراية ومعرفة بأهمية كل جانب وسبق أيهما عن الأخر .

وأتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للجانب الخاص بمراعاة البعد الإنساني للإدارة، والجانب الخاص بالقدرة علي خدمة البيئة المحيطة بين عينتي الدراسة (عينة المديرين/النظار -عينة المشرفين علي الاختيار)وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار بسبب أن هذين الجانبين من الأهمية أن يتزود بهما المرشح للإدارة المدرسية فهما يمثلان دعامة أساسية للنجاح في سير العمل المدرسي بطريقة ناجحة إدارياً وإجتماعياً.

ويوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للجانب الخاص بان يعرف الشخص المرشح أساليب إدارة الوقت بفاعلية، بين مجموعتي العينة، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار، حيث يمثل هذا الجانب مقوماً مهماً لسير العمل بالإدارة المدرسية بطريقة ناجحة ويقلل من مشكلات الفاقد في العمل الإداري، وهو من الاتجاهات الإدارية

الحديثة التي أدت الحاجة إلي تطبيقها بدقة لتفعيل عمل الإدارة المدرسية، وهو ما يشعر به كل مدير /ناظر مدرسة فهو أسلوب يمثل مطلباً مهماً.

أيضاً يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية للجانب الخاص بأن يكون الشخص المرشح "مزوداً بعناصر الابتكار وا لتجديد لتحقيق الرؤية بعيدة المدى " بين عينتي الدراسة (المديرين/النظار -عينة المشرفين علي الاختيار)لصالح عينة المديرين /النظار بسبب ما يمثله هذا الجانب من أهمية لتحقيق تقدم المدير /الناظر وسيره في عملة الإداري تبعاً للاتجاهات العالمية الحديثة التي تري أهمية هذا الجانب لتحقيق النجاح.

وفي الجانب الخاص بأهمية أن يكون الشخص المرشح مزوداً بقدرة علي الاستخدام الأفضل لإدارة الموارد البشرية من مدرسين وطلاب وعاملين من مختلف الفئات. فإذا نجح المدير /الناظر في تحقيق النجاح في إدارة هذه الموارد البشرية واستخدامها أفضل استخدام لنجاح العمل المدرسي وإدارته فقد قطع شوطا كبيرا في تحقيق النجاح في منصبة كمدير وناظر مدرسة ويعد هذا الجانب من الجوانب التي ينبغي إتباعها. وفي الجانب الخاص بتحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها، والجانب الخاص بطرق مواجهة المشكلات والصراعات. والجانب الخاص بأسس جودة التعليم و إدارته والجانب الخاص بالاستخدام الأفضل للموارد المادية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتي المجموعتين، حيث جاءت وجهة نظر العينتين متفقه وايجابية في ما تمثله هذه الجوانب من أهمية عالية ومطلب يرجى تحقيقه لتوفير مقومات نجاح الإدارة المدرسية والتي أساسها الاختيار الصحيح المبني علي أن يكون المرشح مزوداً بهذه الجوانب.

كما أن هناك جوانب أخري غير دالة ولكن تعطي مؤشراً مهماً وإيجابياً لضرورة أن يكون المرشح مزوداً بها منها: تحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها، طرق مواجهة المشكلات والصراعات، وأسس جودة التعليم و إدارته و الاستخدام الأفضل للموارد المادية

وأضح أيضاً انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع جوانب سمات وخصائص المرشح من المنظور الواقعي بسبب اتفاق درجة استجابة العينتين التي جاءت سلبية وغير محققه لجوانب العبارة في الواقع الفعلي. حيث تعتمد أساليب الاختيار في الواقع الحالي علي طرق وأساليب تقليدية في الاختيار لا تتضمن جوانب الاتجاهات الحديثة المذكورة من خلال الجوانب السابقة .

من خلال ما تم عرضة لأساليب الاختيار يتضح أن متطلبات الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة تبعاً لترتيب أهميتها من وجهة النظر المأمولة، ودرجة تحققها فعلياً من وجهة النظر الواقعية طبقاً للنتيجة التالية:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- *متطلبات مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-*

١- قواعد الترقي الصادرة من وزارة التربية و التعليم .

٢- متطلبات الوظيفة الإدارية.

٣- متطلبات الوظيفة الفنية .

٤- تقارير التوجيه الفني للإدارة المدرسية .

٥- أبحاث علمية في مجال اختيار مدير /ناظر.

٦- تقارير المسئولين عن الإدارة التعليمية .

٧- أقدمية الشخص المرشح.

(ب) وجهة النظر الواقعية:-

١- قواعد الترقي الصادرة ممن وزارة التربية والتعليم.

٢-أقدمية الشخص المرشح .

٣- متطلبات الوظيفة الإدارية .

٤- متطلبات الوظيفة الفنية .

٥- تقارير التوجيه الفني للإدارة المدرسية .

٦- تقارير المسئولين عن الإدارة التعليمية .

- أن محتوي اختبارات الترشيع لوظيفة مدير /ناظر مدرسة تتضمن مايلي :-

(أ)وجهة النظر المأمولة

- جوانب مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهى

١- المهارة القيادية . ٢- المهارات الفنية . ٣-المهارات الإدارية .

٤- القدرة على تحمل المسئولية . ٥ - قدرة على التصرف في المواقف .

٦-قدرة على اتخاذ القرار السليم . ٧- قدرة على التفاعل مع الآخرين .

(ب)وجهة النظر الواقعية

-جوانب تتحقق فعليا كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهى

١-المهارات الإدارية . ٢- المهارات الفنية .

- جوانب لا تتحقق فعلياً كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- قدرة التفاعل مع الآخرين . ٢- قدرة علي التصرف في المواقف .

٣- قدرة علي تحمل المسئولية . ٤- المهارة القيادية .

٥- القدرة علي اتخاذ القرار السليم.

كما يتضح أن الجوانب التي تراعي في المقابلات الشخصية عند الترشيح لوظيفة مدير ناظر مدرسة يفيد في التعرف علي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:

- *جوانب مهمة كما يدركها فئات عينة الدراسة وهي:-*

١- مدي تمتع الشخص المرشح بقوة الشخصية و الثقة بالنفس.

٢- الطلاقة للفظية للمرشح .

٣- مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الفنية.

٤- مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الادارية.

٥- القدرة علي توصيل التعليمات .

٦- المظهر العام للشخص .

١- القدرات العقلية للمرشح .

(ب) وجهة النظر الواقعية:

- *جوانب تتحقق فعلياً كما يراها جميع فئات عينة الدراسة:-*

١-مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الإدارية .

-*جوانب لا تتحقق فعلياًكما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-*

١- مدي إلمام الشخص المرشح بالمسئوليات الفنية .

٢-مدي تمتع الشخص المرشح بقوة الشخصية و الثقة بالنفس .

٣- القدرة علي توصيل التعليمات .

٤- المظهر العام للشخص .

٥- الطلاقة اللفظية للمرشح .

٦- القدرات العقلية للمرشح .

كذلك يمكن استخلاص أراء العينة ككل ومجموعتيها في لجان الاختيار في الأتي:-

(أ)وجهة النظر المأمولة:-

- جوانب مهمة كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- أعضاء يعملون بالمجالين الإداري والفني .

٢- أساتذة كليات التربية المتخصصين .

٣- أعضاء يعملون بالتوجيه الفني .

٤- أعضاء يعملون بالمجال الإداري .

(ب)وجهة النظر الواقعية:-

-جوانب تتحقق فعلياًكما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي .

١- أعضاء يعملون بالمجالين الإداري والفني .

٢- أعضاء يعملون بالمجال الإداري .

٣- أعضاء يعملون بالتوجيه الفني .

- جوانب لا تتحقق فعلياً كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة .

١- لجنة من أساتذة كليات التربية المتخصصين .

وهذه النتيجة في المأمول تتفق مع ما هو سائد في الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤكدة علي أن اختيار المرشحين لابد أن يخضع لضوابط متعددة حتى يتم اختيار الشخص المناسب لتولي مهام الإدارة المدرسية .

أما عن طبيعة هذه اللجان ومن أي الجهات التعليمية تكون فيمكن استخلاص أراء عينة الدراسة الكلية ومجموعتي العينة في الأتي:-

(أ)وجهة النظر المأمولة:

١- لجنة مشتركة بين مديرية التربية والتعليم والإدارات التعليمية .

٢- من داخل مديرية التربية والتعليم .

٣- من داخل الإدارة التعليمية بالمدينة

٤- من داخل المدرسة التي سيرقي إليها .

- جوانب تتحقق فعليا كما يدركها كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة:-

١- داخل مديرية التربية والتعليم .

- جوانب لا تتحقق فعلياكما يدركها كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة:-

١- مشتركة بين المديرية و الإدارات التعليمية .

٢- داخل الإدارات التعليمية علي مستوي المدينة .

٣- داخل المدرسة التي سيتم ترقيته فيها .

إذاً من خلال عرض خصائص القائم بالاختيار ومدي ما يجب أن يتوفر به من مقومات إتضح مايلي:-

(أ)وجهة النظر المأمولة:-

- جوانب مهمة كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة:-

١-خبرة في مجال تطبيق أساليب الاختيار .

٢- إلمام بمسئوليات وظيفة المدير /الناظر.

٣- تلقي تأهيلاً تربوياً أعلي من الشخص المرشح .

٤- خبرة في نواحي الإدارة المدرسية .

٥- له بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسية علي المستوي الاجرائي.

(ب)وجهة النظر الواقعية:-

-جوانب تتوقف فعلياكما تدركها جميع فئات عينة الدراسة:-

١- إلمام بمسئوليات وظيفة المدير /الناظر.

- *جوانب لا تتحقق فعلياًكما تدركها جميع فئات عينة الدراسة:-*

١- خبرة في مجال تطبيق أساليب الاختيار.

٢- خبرة في نواحي الإدارة المدرسية.

٣- تلقي تأهيلاً تربوياً أعلي من الشخص المرشح.

٤- له بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسية علي المستوي الاجرائي.

وحددت سمات وخصائص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة يتضمن أن يكون مزوداً بما يلي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:-

- ***هناك جوانب مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة تبعاً لأهميتها:***

١- تحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها. ٢- طرق مواجهة المشكلات و الصراعات.

٣- أسس جودة التعليم وإدارته. ٤-مراعاة البعد الإنساني في الإدارة.

٥- الاستخدام الأفضل للموارد المادية. ٦- الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

٧- قدرتة علي خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة. ٨- أساليب إدارة الوقت بفاعلية.

٩- عناصر الابتكار و التجديد لتحقيق الرؤية بعيدة المدى.

(ب)وجهة النظر الواقعية.

- *جوانب لا تتحقق فعلياً كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة تبعاً لعدم تحققها:-*

١- أساليب إدارة الوقت بفاعلية. ٢- أسس جودة التعليم و إدارته.

٣- قدرتة علي خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة. ٤- تحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها.

٥- طرق مواجهة المشكلات و الصراعات. ٦- الاستخدام الأفضل للموارد المادية.

٧- مراعاة البعد الإنساني في الإدارة. ٨- الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

٩- عناصر الابتكار و التجديد لتحقيق الرؤية بعيدة المدى.

جاءت نتائج الدراسة الميدانية من وجهة النظر المأمولة لأساليب الاختيار وما ينبغي أن تكون علية متشابهة مع اتجاهات الفكر الإداري الحديث في ضرورة تضمن أساليب الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية للبنود المذكورة عرض وتحليا النتائج السابقة مثل المعرفة بجوانب الإدارة الحديثة وكيفية تطبيقها مل إدارة الوقت. والإدارة بالأهداف وإدارة الأزمات والإدارة الاستراتيجية وغيرها من نتائج الفكر الإداري الحديث و التي تمثل طرقاً ومناهج تضمن النجاح الإداري وتحقيق اختبار الشخص المناسب الذي يحقق هذا النجاح .

- المحور الثاني: معايير اختيار مدير/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر.

ويتكون هذا المحور من ثمان معايير رئيسية يندرج تحتها عناصر فرعية مجموعها ٤١ عبارة تمثل هذه المعايير، ويمكن درجها تحت ثلاثة نقاط هي:

(١) الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير /ناظر بالتعليم الاساسي .

(٢) الصفات أو السمات الشخصية للمرشح .

(٣) الأمور التي تراعي في اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي .

١- الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير /ناظر بالتعليم الاساسي.

انطلاقاً من أهمية قيام معايير اختيار المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي علي ضوابط تحكمها وتحقق لهذه المعايير النجاح و الوصول للاختيار الصحيح للأشخاص المرشحين فقد خصص المؤلف لهذا البند واحد وعشرون عبارة تغطي الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي من ناحية ما يراعي عند اختيار مدير /ناظر مدرسة أن يكون الشخص المرشح وكيل المدرسة نفسها أو وكيل مدرسة أخري، وما يراعي قبل الاختيار أن يقضي الشخص المرشح من ٦-١٠

سنوات أومن ١٠ - ١٥ سنة أو أكثر من خمسة عشر سنة أو يستثني شرط السن، وان يتضمن معيار أفضلية اختيار مدير /ناظر مدرسة اجتيازه بنجاح لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية و الحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية، وتمتع المرشح بطاقة صحية، وأن يكون الشخص المرشح أكبرهم سناً، وأن يحصل الشخص المرشح علي تقارير الكفاية ممتاز أخر سنتين، أخر ثلاث سنوات، أخر أربع سنوات، وأن تتضمن ضوابط الاختيار التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم، والتعليمات الواردة من المحافظة ومن هيئة التنظيم والإدارة والمديرية والإدارات التعليمية والمجالس المحلية والحصول علي مؤهل جامعي، ومعرفة بالاتجاهات الجديدة في الإدارة واستخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية ٠

وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة الكلية ومجموعتيها من المديرين و المشرفين علي الاختيار، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية المشار إليها من خلال الفصل السابق، وأتضح هذه الإجراءات ٠

نلاحظ من ما يلي:-

- أتضح أن ضابط الاختيار لوظيفة مدير /ناظر بأن "يتمتع الشخص المرشح بطاقة صحية جيدة " يأتي في مقدمة الضوابط التي يجب أن تراعي عند المفاضلة في الاختيار بين الأشخاص المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية وعبرت نسبة متوسط الاستجابة للعينة ككل ومجموعتيها (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) عن درجة أهمية عالية لهذا الجانب - من وجهة النظر المأمولة للعينة الكلية ومجموعتي العينة - نظراً لما لوظيفة المدير/الناظر عن متطلبات صحية تتطلب من الفرد النشاط والقدرة علي تحمل الأعباء الملقاة علي شخص مدير /ناظر المدرسة، لذلك فلابد أن يلقي هذا المعيار

الاهتمام الكافي من جانب المسئولين عن عملية الاختيار، وأن تتوفر المقاييس التي تطبق علي المرشحين لمعرفة مدي سلامة المتقدم للوظيفة بالإدارة المدرسية من الناحية الصحية، ومناسبة قدراته الصحية لمهام الوظيفة حتى نضمن النجاح للإدارة المدرسية بالاختيار الصحيح للشخص المناسب صحياً.

بينما جاء هذا الجانب معبراً عن عدم التحقق من المنظور الواقعي للعينة ككل ومجموعتي العينة بنسبة متوسط استجابة ضعيفة، حيث أن معيار أفضلية الاختيار بين المرشحين لمنصب مدير /ناظر مدرسة تبعاً لدرجة الطاقة الصحية الجيدة لا ينظر له من المشرفين علي عملية الاختيار وذلك لان قياس مدي الطاقة الصحية للمرشحين ومعرفة مستواها يتطلب تقيماً من متخصصين وهذا غير متوفر واقعياً عند إجراء الاختيار .

هناك اختلاف ذا دلالة إحصائية لهذا الجانب من معايير الاختيار للعينة الكلية من المنظور المأمول و المنظور الواقعي، وذلك بسبب أن ضابط تمتع المرشح بطاقة صحية جيدة كمعيار مفاضلة للاختيار بين المرشحين جاء مهماً وضرورياً في تطبيقه فيما ينبغي أن تكون علية معايير الاختيار بينما واقع تطبيق هذا الجانب في معايير الاختيار من الناحية الواقعية انه غير محقق أو مطبق فعلياً.

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع مجموعتي العينة (مديرين /نظار المشرفين علي الاختيار) عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي المنظور المأمول في كل منهما وهذا يشير إلي اقتناع مجموعتي العينة علي ضرورة الالتزام بضابط "تمتع المرشح بطاقة صحية جيدة "كمعيار مفاضلة عند اختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية.

كذلك لا يوجد اختلاف دال إحصائي لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي مدي التحقق في الواقع، حيث اجمع أفراد مجموعتي العينة علي عدم تحقق هذا الجانب في الواقع الفعلي عند إجراء معايير الاختيار •

أتضح أن ضابط أو معيار اختيار مديري/نظار المدارس يتم طبقاً لـ "التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم "حصل علي درجة أهمية عالية للعينة الكلية ومجموعتي العينة بوزن نسبي عالي الدرجة و في الترتيب الأول من حيث الأهمية – من وجهة المنظور المأمول و الواقعي – وأكدت جميع فئات العينة علي ضرورة الالتزام بالتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم عند اختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية. ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين إجماع أفراد العينة ككل وكذلك مجموعتيها عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو ونظيرتها في الواقع. وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة و مجموعتيها بأن التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم هي من الضوابط المهمة و المحققة واقعياً. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي العينة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار) وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين النظار. وذلك بسبب أن التعليمات التي تصدرها وزارة التربية و التعليم تعد من الضوابط التي لها صفة القانونية و التي تساعد علي عملية الاختيار •

ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة النظر الواقعية بين مجموعتي العينة من خلال الوزن النسبي وذلك لتطابق وجهة النظر الواقعية في المجموعتين من حيث أن الضوابط الصادرة من وزارة التربية والتعليم تأتي في مقدمة ما يراعي عند اختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية •

- اجمع أفراد العينة ككل ومجموعتيها بخصوص الجانب الخاص بأن يقضي الشخص المرشح أكثر من خمس عشر سنة، عن وزن نسبي معبراً عن الأهمية والتحقق من المنظور المأمول والمنظور الواقعي عبرت عن الموافقة. وأفراد العينة إذ يجمعون علي ذلك فهم يؤكدون أن هذه الفترة الزمنية تتيح للشخص المرشح اكتساب الخبرة الكافية والتمرس علي العمل الإداري الذي يلزمه مقومات التمكن والخبرة التي تكتسب عن طريق الممارسة العملية خلال سنوات، بجانب ذلك فإن الترقي للفرد ووصوله إلي وظيفة مدير ناظر مدرسة يتم واقعياً بعد أن يقضي الشخص هذه الفترة الزمنية أو أكثر منها، وذلك ليس لاكتساب الخبرة فقط بل بسبب واحد يتحكم في طول الفترة الزمنية وهو معيار الأقدمية في الفترات الزمنية بين من يرشحون لوظيفة اعلي، وهذا يخالف ما هو سائد بالاتجاهات العالمية في الدول المتقدمة مثل نظام الترقي في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يلغي تماماً مبدأ الأقدمية والفترات الزمنية الطويلة لترقي الفرد ويأخذ بنظام الجدارة وأحقية المميزين في تولي المناصب القيادية .

وقد عبرت استجابة مجموعتي العينة من المنظور الواقعي عن درجة تحقق ايجابية عالية القيمة وذلك لتطبيق هذا الجانب فعلياً عند الاختيار في الواقع الفعلي .

- يتضح من خلال أن يتضمن معيار أفضلية اختيار مدير /ناظر مدرسة "اجتياز المرشح بنجاح لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ". أن هذا الجانب يمثل أهمية كبيرة من وجهة النظر المأمولة و الواقعية، فقد حصل علي وزن نسبي معبراً عن أهميته وتحققه الواقعي،وفي الترتيب الثاني وذلك لما لأثره في تنمية مهارات الشخص المرشح للإدارة المدرسية، ويجب أن تكون الفترة الزمنية للدورة التدريبية كافية ومخططه بأسلوب علمي، وتتضمن كافة مسئوليات ومهام وظيفة مدير /ناظر مدرسة، وان تؤخذ بالشكل

الجدي من ناحية نتائجها التي لابد أن تأتي معبرة بصدق عن إمكانات المرشح الذي يطمئن إليها عند تولية وظيفة المدير /الناظر.

ويعد هذا الجانب مطبقاً واقعياً حيث أن قواعد الترقي الحالية لوظيفة مدير ناظر مدرسة تنص علي أن يحضر المرشح قبل تولية المنصب دورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية، ولا ينظر إلي طلب الترشيح للترقي إلا بعد حضور هذه الدورة، وان كانت تتم بصورة شكلية ومدتها لا تتجاوز أسبوع، ولا يتحقق منها الاستفادة المطلوبة ورغم ذلك فهي معيار يأخذ به واقعياً، ولا اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب من وجه نظر العينة الكلية من المنظور المأمول و المنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة الكلية بأن اجتياز المرشح بنجاح لدورة تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ضابط ومعيار مهم ومحقق واقعياً نظراً لأنه يسهم في أفضلية اختيار شخص عن أخر في تولي منصب مدير /ناظر مدرسة .

وأيضا لا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة من الناحية المأمولة وكذلك من الناحية الواقعية، حيث جاء هذا الجانب معبراً عن درجة استجابة عالية وأعطت مؤشراً علي ضرورة الالتزام به كمعيار أفضلية وضابط في الاختيار .

- اجمع أفراد العينة ككل ومجموعتيها (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار) من ناحية المنظور المأمول أن "معيار الحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية"يعد معياراً مهماً للمفاضلة بين الأشخاص المرشحين لتولي وظائف الإدارة المدرسية، وعبر الوزن النسبي لهذا الجانب عن أهميته وذلك لان من يحصل علي هذه الدرجات العلمية المتخصصة في مجال عملة فهو أحق لتولي المنصب لاستغلال درجة تأهيله العلمي واستثمارها في مجال الإدارة المدرسية .

بينما جاء هذا الجانب الخاص بمعيار الحصول علي دبلومة مهنية في مجال الإدارة المدرسية من وجهة النظر الواقعية - معبراً عن عدم تحققه واقعياً- حيث أن هذا الضابط لا يؤخذ به في الواقع الفعلي عند اختيار الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة ولا تتضمنه قواعد وشروط الترقي الصادرة من وزارة التربية والتعليم مما يجعل لجنة اختيار المرشح لا تعطي لهذا الجانب وزناً كافياً ولا يوجد تفرقة بين الحاصلين علي مؤهلات علمية متخصصة وبين من لم يحصل علي ذلك فمعيار الاختيار موضوع بناءاً علي قواعد تقليدية قديمة ترتكز علي الأقدمية وقضاء سنوات معينة بين وظيفة وأخري حتى يتم الترقي، ويلتزم بها دون مرونة أو خروج عنها لأي معايير أخري متقدمة، وهذا يخالف ما هو سائد في الاتجاهات العالمية في الإدارة والتي تضع معايير المفاضلة بين الأشخاص لتولي أي منصب إداري هو مدي حصوله علي المؤهلات العلمية في مجال عملة مثلما هو مطبق في أمريكا وبريطانيا ٠

وتوجد فروق دالة إحصائية بين المنظور المأمول و المنظور الواقعي لأفراد العينة الكلية عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة، وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة بأهمية أن يطبق هذا الجانب مستقبلاً عند المفاضلة بين المرشحين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة فهو مطلب مأمول بينما الواقع يشير إلي عدم تحقيقه فعلياً عند إجراء الاختيار للأشخاص المرشحين لتولي مهام الإدارة المدرسية ٠

ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مقارنة الوزن النسبي لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي وذلك لاقتناع المجموعتين بأن الحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية لا يتضمن في معايير وضوابط الاختيار في الواقع الفعلي ولا يطبق للمفاضلة بين الأشخاص المرشحين لمنصب الإدارة المدرسية ٠

- اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)علي أن من أهم ضوابط اختيار مدير /ناظر مدرسة هي "التعليمات الواردة من المديرية و الإدارات التعليمية "تأتي في مقدمة ما يراعي من ضوابط للاختيار، حيث أن هذه التعليمات الصادرة من المديرية والإدارات التعليمية تمثل قواعد تنظيمية تسير وفقاً لها عملية اختيار المرشحين بطريقة صحيحة ٠

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين الأوزان النسبية من المنظور المأمول ونظيرتها في الواقع وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة الكلية بأهمية هذا الجانب كضابط في اختيار المرشحين للإدارة المدرسية ٠

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة النظر المأمولة لمجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية، ويرجع ذلك إلي اختلاف درجة التقدير لهذا الجانب بين أفراد المجموعتين من المنظور المأمول كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة النظر الواقعية لمجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار، وذلك بسبب أن التعليمات الصادرة من المديرية و الإدارات التعليمية تمثل أهمية للوصول إلي الاختيار الصحيح للشخص المناسب لتولي مهام الإدارة المدرسية

- أتضح أن ضوابط اختيار مديري/نظار المدارس تتم تبعاً لـ"الحصول علي مؤهل جامعي علي الأقل "-"معرفة بالاتجاهات الجديدة في الإدارة"-"استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية" جاءت هذه الجوانب كضوابط اختيار معبرة عن درجة أهمية عالية في ترتيب متقدم – من المنظور المأمول للعينة الكلية للدراسة ومجموعتيها (مديرين / نظار - المشرفين علي الاختيار)- حيث تمثل هذه الجوانب معياراً للضوابط التي يجب

أن يتم الاختيار لمديري ونظار المدارس علي أساسها وبتحقيق قدر من التوازن بينها عند التطبيق للوصول إلي الاختيار الصحيح للشخص المرشح للإدارة المدرسية .

بينما هذه الجوانب غير محققة في الواقع الفعلي – من المنظور الواقعي – و عبرت نسبة متوسط الاستجابة عليها من أفراد العينة بكل فئاتها عن عدم تحققها، حيث أن هذه الجوانب لا تعطي الوزن و الاهتمام الكافي لتطبيقها بدقة عند الاختيار، فالتركيز الأساسي في الاختيار يعتمد علي الضوابط الصادرة من جهة الوزارة والمديريات التعليمية وجهات المجالس المحلية التي بها لجنة للتعليم، وهذه الجهات لا تضع الجوانب السابقة في المعايير الواجب إجرائها عند الاختيار للمرشحين لذا فإن عدم تطبيقها يجعل هناك تعارض مع الاتجاهات العالمية الحديثة في الإدارة التي تعطي لهذه الجوانب قدراً كبيراً من الاهتمام عند المفاضلة بين المرشحين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة كما هو سائد في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا .

وهناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بخصوص الجوانب السابقة بين المنظور المأمول، والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة وذلك بسبب تقدير مدي أهمية هذه الجوانب كضوابط للاختيار الصحيح للمرشحين لوظائف الإدارة المدرسية من حيث ما ينبغي أن يكون، وما هو كائن ومطبق بالفعل في الواقع .

وتوجد فروق دالة إحصائية لمعيار استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية لاختلاف درجة الاستجابة للأفراد بين العينتين في تقدير درجة أهمية هذا الجانب .

وأيضاً هناك فروق دالة إحصائية لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي للجانب الخاص "بالحصول علي مؤهل جامعي " وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار لأن هذا الجانب يتوافق مع الاتجاهات العالمية في مجال اختيار المديرين /النظار .

- نشير أن من ضوابط اختيار مديري /نظار المدارس تتم طبقاً لـ"التعليمات الواردة من المحافظة" وحصل علي درجة أهمية للعينة الكلية ومجموعتيها بنسبة متوسط استجابة مرتفعة من المنظور المأمول لفئات العينة. حيث أن هذه التعليمات تمثل معيار ضبط وقاعدة تنظيمية تحقق عنصر العدل في الاختيار علي المستوي المحلي ·

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب بين وجهة المنظور المأمول ووجهة المنظور الواقعي للعينة الكلية بسبب تقدير درجة الأهمية لهذا الجانب في ضبط عملية الاختيار المناسب للمرشحين للإدارة المدرسية ·

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية – من وجهة النظر المأمولة بين مجموعتي العينة لهذا الجانب (التعليمات الصادرة من المحافظة)وذلك لاختلاف درجة تقدير أهمية هذا الضابط بين المجموعتين من حيث تأثيره في الاختيار الصحيح للمرشحين لتولي أعمال الإدارة المدرسية ·

وأيضاً توجد فروق دالة إحصائياً– من وجهة النظر الواقعية – بين مجموعتي العينة وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين علي الاختيار بسبب أن هذا الجانب (التعليمات الصادرة من المحافظة)تمثل احد الضوابط التي يلتزم بها المشرفين علي الاختيار للوصول إلي اختيار الشخص الذي تتوفر فيه الشروط التي تتضمنها التعليمات الصادرة من جهات الاختصاص·

- يتضح من ضوابط الاختيار أنه يتم طبقاً لـ "التعليمات الواردة من هيئة التنظيم و الإدارة "قد حصل علي نسبة متوسط استجابة مرتفعة وذات أهمية تبعاً لوجهة النظر المأمولة للعينة الكلية ومجموعتي العينة بسبب أنها من الضوابط المهمة التي تنظم عملية الاختيار للمرشحين بطريقة عادلة ·

بينما عبرت نسبة متوسط الاستجابة عن درجة غير محققة لهذا الجانب. فالتركيز الأساسي عند الاختيار علي الضوابط الصادرة من الوزارة .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العينة الكلية في المأمول و الواقع كما توجد فروق دالة إحصائية بين المأمول في مجموعتي العينة وأيضاً من المنظور الواقعي بين فئتيها. بسبب مدي تقدير قيمة هذا المعيار كضابط للاختيار الصحيح للمرشحين للإدارة المدرسية .

- اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة (المديرين /النظار - المشرفين علي الاختيار) علي أن معيار اختيار مدير /ناظر مدرسة يراعي أن يكون المرشح "وكيل المدرسة نفسها "وجاء الوزن النسبي لفئات العينة جميعاً معبراً عن درجة عالية من الأهمية والتحقق من المنظور المأمول و الواقعي – وذلك لان الشخص المرقي إلي وظيفة مدير /ناظر مدرسة إذا كان يعمل قبل ترقيته وكيلاً في المدرسة نفسها له ايجابيات تتركز في فهم ما تحتاجه المدرسة وما يجب أن يحققه بناءاً علي سنوات خبرته في العمل بالمدرسة بالإضافة إلي علاقات التعاون التي اكتسبها من العمل مع زملاء له. ولكن لابد لكي ينجح في منصبة الجديد أن يضع مسئوليات ومهام منصبة الجديد في اولوياته الأولي ويستثمر علاقاته ومعرفته بأفراد وجماعات المدرسة لصالح العمل بحيدة وموضوعية.

و يوجد اختلاف دال إحصائي من المنظور المأمول و المنظور الواقعي للعينة الكلية وذلك بسبب أن ترشيح وكيل المدرسة نفسها لتولي وظيفة ناظر /مدير مدرسة يتم واقعياً بنسبة عالية التحقق، وهو أيضاً مهم من الناحية المأمولة لذلك تباينت وجهة النظر .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين عينتي الدراسة من المنظور المأمول وذلك بسبب اختلاف الآراء بين العينتين التي رأت أهمية أن يلتزم عند الاختيار للمدير

الناظر أن يكون وكيل مدرسة أخري أو وكيل المدرسة نفسها فكلا الجانبين له مميزاته كما له سلبيات بنسب متساوية ولكنهما جانبين مهمين يجب أن يلتزم بهما ·

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين وجهة نظر عينتي الدراسة (المديرين/النظار - المشرفين علي الاختيار)من المنظور الواقعي حيث جاءت استجابات العينة ايجابية ومتطابقة في درجة التحقق في الواقع ·

- أتضح أن معيار الاختيار لمدير /ناظر مدرسة يراعي أن يكون الشخص المرشح "وكيل مدرسة أخري"جاء الوزن النسبي له مرتفعاً في درجة الأهمية والتحقق وفي المرتبة الثانية من وجهة النظر المأمولة و الواقعية- للعينة الكلية و مجموعتي العينة وذلك لمدي ما لهذا الجانب من ايجابيات تتمثل في عدم تأثر المدير /الناظر في إدارته بعلاقات شخصية مع زملائه بالمدرسة قبل توليه المنصب قد تؤثر في سير العمل الإداري، كما انه مفيد في التعامل بحيادية مع الجميع دون تدخل عامل المجاملات و العلاقات الشخصية في العمل وسيرة بالمدرسة·

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية وذلك لأن هذا الجانب محقق واقعياً، ويجب أن يأخذ به مستقبلاً·

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين مجموعتي العينة في المنظور المأمول، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين نظراً لاختلاف وجهة النظر بين العينتين، ولكنها جاءت معبرة عن الأهمية ·

ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين مجموعتي العينة من المنظور الواقعي حيث جاءت استجابات العينتين متشابهة نحو هذا الجانب وتحققه الفعلي الواقعي ·

-اتفقت أراء العينة الكلية ومجموعتيها علي أن يحصل الشخص المرشح علي تقرير كفاية (ممتاز)أخر سنتين عمل، وجاء الوزن النسبي من المنظور المأمول والمنظور الواقعي معبرة عن درجة عالية من الأهمية و التحقق الفعلي، وذلك لكي يتعرف القائمون علي الاختيار علي درجة كفاءة الفرد خلال أخر سنتين للاطمئنان لاستمرار نجاحه و هي مؤشرات لمعرفة مستوي الفرد و نجاحه من خلال تقدير رؤسائه وهذا يؤخذ به في الاتجاهات العالمية المتقدمة مثل ما هو سائد بأمريكا في هذا الجانب .

وهناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بخصوص الأخذ بهذا الجانب بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي وذلك لاختلاف نسب الاستجابة و التي جاءت عموماً معبرة عن الموافقة والقبول.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين مجموعتي العينة من وجهة النظر المأمولة لتطابق وجهة النظر لهذا الجانب، كما لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب بين مجموعتي العينة من وجهة النظر الواقعية التي جاءت متطابقة في درجة التحقق .

- تشير نتائج أراء العينة ككل ومجموعتيها (مديرين /نظار- المسئولين عن الاختيار)علي أن يحصل الشخص المرشح علي تقرير كفاية (ممتاز) أخر ثلاث سنوات عمل إلي درجة أهمية وتحقق من وجهتي النظر المأمولة و الواقعية حيث أن مدة ثلاث سنوات هي مدة تتابعيه لتقرير الكفاية وقد تكون أفضل من سنتين لتأكيد مستوي نجاح الشخص العملي، ولكن القاعدة الواقعية طبقاً للقرار الوزاري الخاص بذلك ينص علي أن يكون التقدير (ممتاز) أخر سنتين للترشيح لوظيفة اعلي .

ولا يوجد اختلاف دال إحصائي بين وجهتي نظر العينة الكلية في المأمول و الواقع لإجماع العينة علي الموافقة علي هذا الجانب ٠

وأيضاً لا يوجد اختلاف دال إحصائي للمنظور المأمول لمجموعتي العينة وكذلك للمنظور الواقعي لتطابق وجهة النظر في المأمول بين المجموعتين و تطابقها في الواقع بين المجموعتين٠

- اجمع أفراد العينة الكلية للدراسة ومجموعتيها علي أن يحصل الشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر علي تقرير كفاية (ممتاز) أخر أربع سنوات عمل، عن عدم أهميته وجاء الوزن النسبي لهذا الجانب معبراً عن الرفض.وفي الترتيب الثالث وذلك لان تقارير الكفاية تأخذ في فترة زمنية قليلة تكون أفضل لكي تمكن الشخص من الترقي خلال سنوات قليلة والأخذ بتقرير أخر سنتين يعد هو الأنسب ٠

وقد حصل هذا الجانب من وجهة النظر الواقعية لأفراد العينة الكلية ومجموعتي العينة علي نسبة متوسط استجابة معبرة عن عدم التحقق الواقعي و الفعلي، وذلك لان ما يطبق في الواقع الفعلي هو ما نصت عليه القواعد الوزارية الخاصة بالترقي، والتي تنص علي أن يأخذ بتقارير أخر سنتين قبل الترشيح للوظائف الأعلى وهذا ما يتم فعلياً٠

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب بين المنظور المأمول و المنظور الواقعي للعينة الكلية وذلك لاختلاف وجهة نظر أفراد العينة في تقدير مدي أهمية هذا الجانب أو عدم أهميته٠

ولا توجد فروق دالة إحصائية لمجموعتي العينة من وجهة النظر المأمولة في كل منهما وأيضا من وجهة النظر الواقعية وذلك لتطابق درجة الاستجابة التي جاءت معبرة عن عدم أهمية أو تحقق في الواقع ٠

- بخصوص أن ضوابط الاختيار تخضع "للتعليمات الواردة من المجالس المحلية " جاء الوزن النسبي معبراً عن درجة أهمية من المنظور المأمول للعينة الكلية ومجموعتيها حيث أن هذا الجانب أيضاً يمثل قواعد تنظيمية لمعايير الاختيار الصحيح ويساهم في تحقيق المساواة في فرصة الترشيح لمن تنطبق علية الشروط للترشيح .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعايير التعليمات الواردة من المجالس المحلية بين وجهة النظر المأمولة ونظيرتها في الواقع بسبب أهمية هذا الجانب لضبط الاختيار المناسب للمرشحين للإدارة المدرسية وأهمية أن يأخذ به فعلياً عند الاختيار .

- أتضح أن الجانب الذي ينص علي أن يقضي المرشح من ١٠ – ١٥ سنة في العمل قبل تولية منصب مدير /ناظر مدرسة، جاء الوزن النسبي معبراً عن عدم أهمية وتحقق واقعي من وجهة نظر العينة الكلية ومجموعتيها في المأمول و الواقع، وذلك لان هذه المدة قليلة لاكتساب الخبرات الفنية و الإدارية الكثيرة اللازمة للوظيفة، كما أن القواعد الخاصة بالترقي المطبقة فعلياً تجعل هذه المدة الزمنية صعبة التحقق الفعلي .

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية بسبب اختلاف نسبة متوسط الاستجابة من المنظور المأمول و المنظور الواقعي والتي جاءت معبرة عن عدم الأهمية و التحقق لهذا الجانب .

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهتي نظر مجموعتي العينة من المنظور الواقعي، حيث أنهما اجمعا علي أن هذه الفترة الزمنية غير كافية ولا تطبق في الواقع الفعلي .

- تشير النتائج الخاصة بضوابط الاختيار من حيث ما يراعي من قضاء مدة خدمة بالتعليم أن يقضي الشخص المرشح من (٦-١٠ سنوات) إلي درجة تعبر عن عدم

الأهمية والتحقق – من المنظور المأمول والواقعي لأفراد العينة ككل ومجموعتيها (المديرين/النظار – المشرفين علي الاختيار)وذلك لقلة هذه الفترة الزمنية من السنوات لكي يتمكن الشخص المرشح من اكتساب جوانب التميز والنجاح في العمل الإداري ونظراً لاعتماد ضوابط الاختيار واقعياً علي فتراد زمنية أطول يقضيها الشخص في العمل قبل ترقيه إلي وظيفة مدير/ناظر مدرسة ٠

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي لجميع فئات العينة، وذلك لتطابق وجهة نظر فئات العينة جميعاً في عدم تحقق هذا الجانب واقعياً وعدم أهميته كمطلب مأمول بسبب قصر المدة الزمنية من السنوات والتي لا تؤهل الفرد في الواقع للترشيح للمنصب الإداري لمخالفة ذلك لقواعد الترشيح الوزارية، وهو أيضاً غير مهم أن يأخذ به مستقبلاً لقصر الفترة الزمنية التي لا تتيح للفرد اكتساب المعرفة والخبرة ٠

- اجمع أفراد العينة ككل أن معيار الأفضلية في الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية بأن يكون أكبرهم سناً هو جانب غير مهم – من وجهة النظر المأمولة – وجاء الوزن النسبي للاستجابة علية معبراً عن عدم أهميته حيث انه ضابط ومعيار غير مناسب في الأخذ به لتناقضه مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث انه يلغي معيار الجدارة ويتناقض مع معيار تمتع الشخص المرشح بطاقة صحية، فكبر السن لا يعطي ميزة الترشيح والترقي بدون توفر الإمكانات المطلوبة للوظيفة ٠

بينما حقق معيار أو ضابط الاختيار لوظيفة مدير /ناظر "الشخص الأكبر سناً" من وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية ومجموعتيها(مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار) نسبة متوسط استجابة عالية التحقق، وذلك بسبب أن قواعد الترقي للوظائف

الأعلى بالإدارة المدرسية تنص علي الأخذ بهذا المعيار عند الاختيار فيرشح للاختيار للوظيفة الأكبر سناً فهو معيار مطبق فعلياً في الواقع .

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية لهذا الجانب من جهة المنظور المأمول و المنظور الواقعي ويتضح من ذلك من خلال المقارنة للوزن النسبي بين المأمول و الواقع ودلالته وذلك - بسبب أن أفضلية الاختيار كضابط ومعيار بين المرشحين تخضع لعوامل تختلف فيما ينبغي أن تكون علية في المستقبل وبين ما هو مطبق فعليا في الواقع .

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب الخاص بأن يتضمن معيار أفضلية اختيار مدير /ناظر الأكبر سناً من وجهة المنظور المأمول لمجموعتي العينة (مديرين /نظار المشرفين علي الاختيار)وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين علي الاختيار وذلك بسبب أن تضمن هذا الجانب في معيار أفضلية الاختيار تلتزم به لجنة الاختيار عندما يتساوى المرشحين في بقية الجوانب الأهم و المذكورة سابقاً فإن اللجوء لجانب الأكبر سنا يدخل في معيار الاختيار.

ولا توجد فروق دالة إحصائية لهذا الجانب من – المنظور الواقعي – بين مجموعتي العينة عند مقارنة الوزن النسبي في كلا المجموعتين لأنها أعطت مؤشراً ايجابي يدل علي درجة تحقق واقعي .

- كما اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار) من المنظور المأمول علي أن يستثني شرط السن طالما لديه مواصفات الوظيفة، وجاء الوزن النسبي معبراً عن مدي الأهمية لهذا الجانب، وذلك لان شرط السن لا يمثل ضابطاً للتميز أو معياراً لجدارة الشخص لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة، ولابد م ن استثناء شرط السن طالما يتمتع الشخص بالمقومات الخاصة التي تمكنه من النجاح في الإدارة

المدرسية. وهذا يتوافق مع ما هو سائد بالاتجاهات العالمية مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ·

وجاءت نسبة متوسط الاستجابة للعينة ككل ومجموعتيها غير محققة من المنظور الواقعي الفعلي. وذلك بسبب أن ضوابط الاختيار للترقي لوظيفة مدير /ناظر في الواقع تخضع لقواعد وقوانين وزارية ثابتة لا تسمح بالمرونة في تطبيقها. فالنظر إلي معيار الكفاءة و القدرات لا تعطي أهمية كمعيار للاختيار قبل النظر إلي عامل السن والأقدميات والسنوات البينية التي يجب أن يقضيها الموظف بين وظيفة وأخري ليسمح له بعدها بالترشيح طبقاً لبنود القانون الإداري وهذا يخالف ما هو سائد بالاتجاهات العالمية في أمريكا وبريطانيا ·

توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعينة الكلية من جهة المنظور المأمول و المنظور الواقعي, وذلك بسبب اختلاف الرأي من الناحية المأمولة التي جاءت ايجابية معبرة عن الموافقة علي هذا الجانب. والناحية الواقعية التي عبرت عن عدم الموافقة لوجود أسباب تعرقل تنفيذ هذا المطلب ·

لا توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهة النظر المأمولة لمجموعتي العينة لاتفاق وجهة النظر المأمولة لكلا العينيتين·

وأيضاً لا توجد فروق دالة إحصائية من وجهة النظر الواقعية لأفراد مجموعتي العينة بسبب تطابق المنظور الواقعي لكلا المجموعتين ·

من خلال ما سبق عرضة من الضوابط التي تحكم الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بالتعليم الأساسي بمصر يتضح أن هناك اتفاق مع نتائج دراسة "يوسف عبد المعطي"(١٩٨٠)من أن عملية الترشيح لوظيفة مدير مدرسة تتم علي أساس الأقدمية

فحسب مع إغفال الموهبة و القدرة الإدارية، وان برامج التدريب الحالية لا توفر للمرشحين من مديري المدارس الأسس العلمية الموضوعية اللازمة لإدارة مدارسهم، مع ضرورة أن يتوفر لمهنة الإدارة المدرسية شخصية ذات خصائص معينة تتوفر فيها الموهبة والمهارة في الأداء والممارسة بالإضافة إلي دراسة تخصصية في فن الإدارة .

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "نبيل سعد خليل " (١٩٩٢) في ضرورة إلمام مدير /ناظر المدرسة بأهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية، والتعرف علي مفهوم الإشراف المدرسي وخصائصه ووظائفه وأساليبه، وان يكون علي دراية بطبيعة علاقة كل من مديرية التربية والتعليم بالمحافظة التي يعمل بها و الإدارة التابع لها والقيادات الموجودة بالمجتمع المحلي .

أيضا اتفقت مع نتائج دراسة"رشاد علي عبد العزيز، فهد عبد الله أل عمرو"(١٩٩٦) في ضرورة تحديث نظام الترقي إلي درجة مدير مدرسة، بحيث يعتمد علي المؤهلات العلمية والخبرات التربوية، وحضور الدورات التدريبية والكفاءة العلمية والعملية

كذلك اتفقت مع دراسة "محمد السيد حسونة" (٢٠٠٢)[١] ومن ضرورة إعداد القادة التربويين بمصر في ضوء الخبرة الأمريكية، بحيث يتم بناء برامج تدريبية حديثة تمكن قائد المدرسة من اكتساب المهارات والكفايات اللازمة له لمزاولة عملة بكفاءة وفاعلية، وان يتضمن بناء هذه البرامج في ضوء معايير وأسس واضحة تتفق مع المجتمع المصري والأهداف التي يرجى تحقيقها ومع ضرورة عقد اختبارات أدائية للأفراد الذين يرغبون في الترقية لوظائف القيادة المدرسية تقيس أدائهم في المواقف المختلفة التي يتعرضون لها أثناء القيادة وإدارة المدرسة .

---

[١] محمد السيد حسونة ،"القيادة المدرسية في الولايات المتحدة "مجلة صحيفة التربية ""(تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية بمصر)السنة الثالثة و الخمسون ،العدد الثاني ،يناير ٢٠٠٢م

٢- الصفات أو السمات الشخصية للمرشح.

بناءاً علي ما تلعبه السمات و الصفات الشخصية للمرشح في تحقيق درجات النجاح الإداري المطلوب الوصول له ونظراً لما تولية الاتجاهات العالمية من اهتمام في ضرورة قيام معايير الاختيار علي التأكد من توفر سمات معينة مهمة وأساسية في الشخص المرشح للإدارة المدرسية لذا خصص المؤلف لهذا البند ثلاث عشرة عبارة تعطي ما يراعي في معايير الاختيار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة من سمات وصفات شخصية من ناحية امتيازه الأكاديمي ومدي جدارته بالمنصب، وكفاءته خلال ورش العمل، ومعرفته بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم ومقدرته علي العمل الجماعي ومعرفته بالتيارات الثقافية السائدة، ومدي قوة شخصيته وقدرته علي تحمل المسئولية، ومدي سماحته في التعامل ومهارته في استخدام المستحدثات التكنولوجية، وقدرته علي مواجهة المواقف، ومدي تأثيره في الآخرين وحبه للعمل الإداري التربوي، وتم معالجة النتائج طبقاً للإجراءات الإحصائية ونوضح الإجراءات.

- اجمع أفراد العينة الكلية للدراسة ومجموعتيها(مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)علي أن تتضمن معايير الاختيار للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة التأكد من توفر سمات وخصائص مهمة في شخصية المتقدم للوظيفة جاءت في جوانب "الامتياز الأكاديمي"، "الجدارة لتولي المنصب "، " الكفاءة خلال ورش العمل "، "معرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم "، "مقدرة علي العمل كجزء من الفريق "، "معرفة بالتيارات الثقافية السائدة "، وعبر الوزن النسبي لهذه الجوانب - من وجهة النظر المأمولة - لعينة الدراسة الكلية ومجموعتي العينة عن درجة عالية الأهمية كمعايير حديثة لاختيار الأشخاص المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، حيث يوجد اقتناع

بأن المعايير التي يأخذ بها في الواقع الفعلي لم تعد صالحة للوقت الحالي نظراً لأنها تتميز بالتقليدية و عدم التطور ولا تحقق النتائج الجيدة في عملية الاختيار فأصبح من الأهمية الأخذ بهذه الجوانب الحديثة في الاختيار تواكب الاتجاهات العالمية السائدة في الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، التي تأخذ كل منهما بهذه الجوانب عند الاختيار للأشخاص المناسبين للعمل بالإدارة المدرسية .

- كذلك اتفقت أراء العينة ككل ومجموعتي العينة – من المنظور الواقعي – علي عدم تحقق هذه الجوانب في معايير الاختيار للأشخاص المرشحين للعمل بالإدارة المدرسية وجاء الوزن النسبي معبراً عن عدم التحقق، وذلك لان هذه الجوانب تمثل اتجاهات حديثة للإدارة لا يعطي لها الأهمية كمعيار للاختيار، وكثيراً من العاملين بالتربية والتعليم والقائمين علي إجراء الاختيار، ومن ذي الأقدمية ليست لديهم دراية أو علم بتلك الاتجاهات الحديثة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية ٠.٠٠١ لكل الجوانب السابقة من ناحية المنظور المأمول و المنظور الواقعي للعينة الكلية، ويوضح الوزن النسبي عند المقارنة بين الناحية المأمولة و الناحية الواقعية هذه الدلالة و التي وضحت بسبب أن الأخذ بالاتجاهات الحديثة في الإدارة كمعايير اختيار يمثل أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر وجاء كمطلب مأمول تحقيقه، وفي حين أن واقع الأخذ بتلك الجوانب كمعايير اختيار غير محقق فعلياً نظراً لاستمرار العمل والالتزام بالطرق والمعايير التقليدية التي لا تتناسب مع مطالب التغير الحضاري والعلمي .

وأتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجانب " الكفاءة خلال ورش العمل" والجانب الخاص "بإتباع نظام الجدارة "، بين مجموعتي العينة (مديرين /نظار – المشرفين

علي الاختيار)عند المقارنة بين الأوزان النسبية في المنظور المأمول في كلا المجموعتين وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار، بسبب ما تراه هذه الفئة من أن كفاءة المرشح خلال ورش العمل الإداري وتحقيق تميز معين خلال الأنشطة المختلفة الإدارية والفنية، يجعل هناك اطمئنان لاختيار الشخص المرشح للوظيفة وتوقع تحقيق النجاح كذلك تمتع الشخص المرشح بمهارات إدارية وتأهيل علمي وأكاديمي متخصص يعد معياراً مهماً لاختيار من يتمتع بتلك السمات والخصائص لجدارته بالوظيفة عن غيره ٠

وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بجانب "الكفاءة خلال ورش العمل" بين وجهة نظر عينة المديرين /النظار، ووجهة نظر عينة المشرفين في الواقع، جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار التي تري ضرورة أن تتطور جوانب معايير الاختيار من ناحية تحديد السمات والصفات الشخصية المناسبة للعمل بالإدارة المدرسية لتواكب الاتجاهات العالمية ٠

أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية لجانب "القدرة علي العمل كجزء من الفريق" من المنظور الواقعي في كلا المجموعتين، وضحت من خلال مقارنة الوزن النسبي الدال علي وجهة النظر الواقعية، التي جاءت معبرة عن عدم التحقق في الواقع الفعلي نظراً لعدم تعود الشخص علي التعاون مع الآخرين، وإيمانه بالعمل الفردي دون تعاون و هذا ما يختلف عن المطبق من خلال الاتجاهات الحديثة في الإدارة ٠

ولا توجد فروق دلالة إحصائية لجوانب "الامتياز الأكاديمي – إتباع نظام الجدارة- معرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم – معرفة بالتيارات الثقافية السائدة" بين وجهة النظر الواقعية لمجموعتي العينة عند مقارنة الأوزان النسبية بين الفئتين بسبب

إجماع فئتي العينة علي انه مازال الالتزام بجوانب المعايير التقليدية غير المتطورة عند اختيار المرشحين للإدارة المدرسية .

- تشير نتائج أفراد العينة الكلية للدراسة ومجموعتي العينة(مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار)-من وجهة النظر المأمولة- إلي إجماع بأن معيار ما يراعي عند اختيار المرشح أن يتسم بصفات شخصية وضرورية تتمثل في "قوة الشخصية والحزم"، "القدرة علي تحمل المسئولية"، "التسامح في حدود اللوائح المنظمة للعمل"، "مهارة استخدام المستحدثات التكنولوجية"، "القدرة علي مواجهة المواقف"، "التأثير في الآخرين و اللباقة في التعامل "، "حب العمل الإداري التربوي "، عبرت عن نسبة متوسط استجابة عالية الأهمية في درجتها، حيث تمثل هذه الجوانب معيار شديد الأهمية لأنها تعبر عن جوهر العملية الإدارية الحديثة لما تمثله من جوانب تطورية للاختيار، ولابد من إعطاء القدر الكافي من الوقت عند الاختيار للشخص المرشح للتأكد من توفر هذه السمات الشخصية اللازمة للنجاح الإداري، مع ضرورة الاعتماد علي مقاييس و اختبارات دقيقة تطبق بدراسة وعلم للاطمئنان للنتائج في اختيار الشخص المناسب لمنصب مدير /ناظر مدرسة .

-بينما جاءت هذه الجوانب لمعايير السمات الشخصية للمرشح للإدارة المدرسية غير محققة من المنظور الواقعي لكل فئات عينة الدراسة، وكانت نسبة متوسط الاستجابة علي هذه الجوانب ضعيفة، بسبب أن هذه الجوانب لمعايير الاختيار ليست مطبقة فعلياً في الواقع عند اختيار المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة وذلك للحاجة إلي وجود مقاييس و إجراءات تتميز بالدقة للتأكد من وجود هذه السمات و الخصائص في

شخصية المرشح، وهذا غير متاح فعلياً وواقعياً ولكنها مطلب مأمول تحقيقه مستقبلاً حتى يتناسب مع الاتجاهات المتقدمة في مجال الاختيار المطبقة في الدول المتقدمة ٠

ويوجد اختلاف دال أخصائي بين إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ما هو مأمول ونظيرتها في الواقع وهذا يشير إلي عدم اقتناع أفراد العينة ومجموعتيها بأن معايير اختيار المرشحين تراعي التأكد من وجود سمات أو صفات شخصية مما جعل هناك مطلباً مأمولاً بالسعي و العمل علي تطوير الإجراءات و الطرق المناسبة لتطبيق هذه الجوانب لتعطي النتائج التي تبغي تحقيقها من التأكد من توفر صفات وسمات مطلوب توافرها في شخصية المرشحين للإدارة المدرسية ٠

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة النظر المأمولة بين مجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي المأمول في كلا العينتين في كافة جوانب هذا المعيار، جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين و النظار، بسبب درجة ما تمثله هذه الجوانب المذكورة من أهمية للوصول إلي النجاح الإداري لوظيفة مدير /ناظر مدرسة فعندما يراعي عند اختيار الشخص المرشح جوانب صفات شخصية من الواجب توافرها فيه مناسبة لوظيفته بالإدارة المدرسية فهي دعامة أساسية لضمان الاختيار الصحيح المناسب، بالإضافة أن هذه الجوانب تمثل قواعد أساسية تطبق من خلال الاتجاهات العالمية الحديثة علي مستوي العالم ٠

ولا توجد فروق ذات دلالة لجميع جوانب معيار ما يراعي عند اختيار المرشح بأن يتسم بصفات شخصية ضرورية من المنظور الواقعي لاستجابة عينة المديرين /النظار وعينة المشرفين علي الاختيار، حيث تطابق درجة الاستجابة في التعبير عن عدم تحقق تلك الجوانب في الواقع الفعلي للاحتياج إلي إجراءات ومقاييس خاصة لتأكد من توفر هذه

الصفات في شخصية المرشح وهذا غير متاح عند إجراء الاختيار، وقد يرجع أيضا إلي ضعف مستوي وإمكانيات المشرفين علي الاختيار في التأكد من وجود هذه الجوانب •

ويتضح من خلال ما عرض من نتائج أن أهم جوانب الصفات و السمات الشخصية التي تراعي عند اختيار مدير /ناظر مدرسة •

وأوضحت الدراسة للصفات أو السمات الشخصية التي ينبغي أن يكون المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة مزوداً بها من الناحية المأمولة أن هناك تشابهاً فيما ينبغي أن تكون علية تلك المعايير، وبين ما يطبق فعلياً من خلال الاتجاهات العالمية ونتائج الفكر الإداري الحديث للإدارة المدرسية، وأيضاً التشابه في الهدف الرئيسي من ضرورة تنمية وزيادة الخبرات لمديري /نظار المدارس لاكتساب الكفايات اللازمة للأداء العملي من الناحية الإدارية والفنية اللازمة لهم لكي يصبحوا مؤهلين وقادرين علي الاضطلاع بمسئولياتهم ومهامهم بكفاءة، والتبصير بالاختصاصات و الوظائف الجديدة، وسائل النهوض بمدارسهم، بجانب تطبيق أحدث المعايير الناجحة لاختيار الأشخاص المناسبين لتولي مهام الإدارة المدرسية علي أسس علمية متقدمة، والتعرف علي المشكلات في الواقع العملي و كيفية مواجهتها و معالجتها •

٣- الأمور التي تراعي في اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي:-

رغبه في مسايرة الاتجاهات العالمية و اتجاهات الفكر الإداري المعاصر في أهمية مراعاة أمور أساسية في اختيار مدير /ناظر مدرسة يجب أن تتضمنها هذه المعايير عند اختيار المرشحين حتى تغطي كافة جوانب أسس الاختيار الصحيح فقد خصص المؤلف لهذا البند سبع عبارات تغطي أمور وجوانب تراعي في اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي وهي رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح واجتياز المرشح لبعض

الاختبارات. وأقدمية كوكيل لمدير مدرسة و التقارير المقدمة من جهات التفتيش و المتابعة و الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية وخلو ملف المرشح من المخالفات القانونية الإدارية و الجزاءات و نجاحه في مواجهة الأزمات التربوية، هذا وقد طبق ذلك علي عينة الدراسة بمجموعتيها (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)، وتم معالجة النتائج طبقا للإجراءات الإحصائية المشار إليها في الفصل السابق •

ونوضح نتائج هذه الإجراءات •

- اجمع أفراد العينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)علي أن جانب "اجتياز المرشح لبعض الاختبارات " من الأمور المهمة التي تراعي عند اختيار مديري /نظار مداري التعليم الأساسي، وعبر الوزن النسبي عن درجة عالية الأهمية والتحقق من المنظور المأمول و المنظور الواقعي،وجاء هذا الجانب في الترتيب الأول لأفراد العينة ككل ومجموعتيها، وإجماع أفراد العينة علي أهمية هذا الجانب يؤكد أن اجتياز المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة لهذه الاختبارات بنسبة نجاح عالية يتأكد من خلالها توفر القدرات الإدارية والفنية المناسبة للوظيفة، كذلك فإن قواعد الترقي لوظيفة مدير /ناظر مدرسة تتضمن أن يجتاز المتقدم للوظيفة بعض الاختبارات بنسبة نجاح لا تقل عن ٦٠٪ وهو شرط من شروط الترقي يؤخذ به فعلياً ولكن بطريقة شكلية غير دقيقة تختلف عما هو مطبق بخصوص هذا الجانب في الدول المتقدمة من خلال الاتجاهات العالمية حيث يعطي لهذا الجانب تركيز ودقة عند التطبيق للاختبارات ونتائج صادقة تعبر عن إمكانيات حقيقية لدي المرشح للوظيفة الإدارة المدرسية •

وتوجد فروق دالة إحصائية لأفراد العينة ككل من المنظور المأمول و المنظور الواقعي، عند المقارنة بين الأوزان النسبية، ظهرت هذه الفروق لاختلاف درجة الاستجابة

للأفراد في تقدير أهمية هذا الجانب في المأمول و تحققه واقعياً ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)عند المقارنة بين الأوزان النسبية في كل منها وذلك للاتفاق علي أهمية هذا الجانب و درجة تأثيره في الاختيار الصحيح بين الأشخاص المرشحين ٠

وهناك اختلاف دال إحصائي بين وجهة النظر الواقعية لمجموعتي العينة عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار، وذلك بسبب حاجة هذه الفئة إلي هذا الجانب وضرورة استمرار العمل به كمعيار للاختيار لما يحقق المساعدة في الاختيار الصحيح ٠

- يتضح من النتائج الخاصة بجانب "النجاح في مواجهة الأزمات التربوية" كمعيار يؤخذ به لاختيار الأشخاص المرشحين لمناصب الإدارة المدرسية أنه حصل علي وزن نسبي معبراً عن درجة عالية الأهمية - من المنظور المأمول والمنظور الواقعي - للعينة الكلية للدراسة، حيث أن هذا المعيار يمثل اتجاها حديثاً في الإدارة المدرسية، ويعد دليلاً علي مدي تمكن الشخص المرشح من دورة القيادي وسط مجموعة العمل لتوجيه ومواجهة هذه الصراعات الحتمية لصلحة العمل الإداري وتحقيق الأهداف التعليمية ٠

بينما جاء هذا الجانب من المنظور الواقعي لعينة الدراسة ككل معبرة عن نسبة استجابة ضعيفة، وذلك بسبب أن هذا الجانب "النجاح في مواجهة الأزمات التربوية "كمعيار لا تتضح واقعياً عند اختيار الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، لأن اعتماد عملية الاختيار علي سجل سابق للشخص المرشح يوضح مدي قدرته علي مواجهة المواقف غير متاح للقائمين علي عملية الاختيار٠

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين رأي العينة الكلية من المنظور المأمول و المنظور الواقعي، لاختلاف تطبيق هذا الجانب من المعايير في الواقع الفعلي يختلف عندما ينبغي أن يكون عليه هذا التطبيق.

كذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب من المنظور المأمول بين مجموعتي الدراسة، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين علي الاختيار، حيث تري انه مؤشر مهم يجب الالتزام به يتيح التوقع للشخص الذي يتوفر لديه هذا الجانب النجاح في مهما الإدارة المدرسية .

- تشير النتائج لأفراد العينة الكلية ومجموعتيها(مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)أن يراعي في اختيار مدير /ناظر مدرسة في التعليم الأساسي من ناحية "رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح" يمثل أهمية - من المنظور المأمول و الواقعي -وعبر الوزن النسبي عن درجة الأهمية والتحقق..جاء ها الجانب في المرتبة الثالثة حيث أن هذا الجانب من الأمور التي تأخذ في الاعتبار عند الاختيار .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب للأمور التي تراعي في الاختيار - بين وجهة النظر المأمولة، وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية - ومجموعتيها وذلك لتأكيد أهمية دور هذا الجانب كمعيار للاختيار للمرشحين المتقدمين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة .

أيضاً لا توجد فروق دالة إحصائية بين مجموعتي العينة من المنظور المأمول عند المقارنة بالأوزان النسبية، حيث جاءت وجهة النظر في المأمول معبرة عن درجة استجابة عالية الأهمية لارتباط تلك الجوانب بالاتجاهات الحديثة للاختيار .

وتوجد فروق دالة إحصائية بين مجموعتي العينة من المنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وضحت هذه الفروق لاختلاف وجهة النظر في درجة تقدير اثر هذا الجانب في الأمور التي تراعي عند الاختيار للمرشحين.

- بخصوص جانب التقارير المقدمة من المفتشين و الموجهين ومدي مراعاته كمعيار عند اختيار مديري/نظار المدارس، فقد عبر الوزن النسبي عن أهمية هذا الجانب من المنظور المأمول للعينة ككل ومجموعتي العينة،وحصل علي الترتيب الرابع ،حيث أن الأخذ بهذه التقارير كمعيار لاختيار الشخص المناسب لتولي الإدارة المدرسية تنبع أهميتة من أن يمكن من التعرف علي قدرات ومهارات المرشحين ومناسبتها للوظيفة وعبرت نسبة متوسط الاستجابة من وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة و مجموعتي العينة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار)عن درجة محققه في الواقع الفعلي، وذلك لأن القواعد الوزارية المنظمة لعملية الاختيار تعطي هذا الجانب درجة عالية في أهمية تحقيقه لما يمثله هذا الجانب من معرفة لجوانب قدرات الشخص المرشح ومدي ما يحققه في وظيفته السابقة من خلال التعرف علي مستوي الأداء في هذه التقارير.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لهذا الجانب من وجهة النظر المأمولة، وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية ككل عند المقارنة بين الأوزان النسبية وذلك لاقتناع أفراد العينة بأهمية هذه التقارير للمساعدة في عملية اختيار الأشخاص المرشحين للإدارة المدرسية .

وأيضاً لا توجد فروق دالة إحصائية لمجموعتي العينة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار)من المنظور المأمول عند المقارنة بين الأوزان النسبية بين المجموعتين وأيضاً لا توجد فروق دلالة إحصائية لمجموعتي العينة من المنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان

النسبية بين المجموعتين، وهذا يؤكد اقتناع أفراد العينة بفئاتها المختلفة بأن هذه التقارير المقدمة من المفتشين والموجهين ذات أهمية كمعيار بجانب جوانب أخري يساعد علي الاختيار الصحيح للمرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة ٠

- يتضح من خلال النتائج الخاصة لمعيار أن تتضمن معايير الاختيار جانب أن يكون المرشح قد قضي أقدمية لمدة ثلاث سنوات كوكيل لمدير مدرسة، أن الوزن النسبي عبر عن درجة عالية الأهمية والتحقق من المنظور المأمول والمنظور الواقعي للعينة الكلية ومجموعتيها (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار)حيث تأتي أهمية هذا المعيار في انه يتيح الفرصة للشخص المرشح، من خلاله عمله كوكيل مدرسة وقبل أن يتولى منصب ناظر /مدير مدرسة، فرصة التدريب العلمي واكتساب الخبرة لأعمال الإدارة المدرسية بطريقة علمية تحقق الثقة في قدراته في المستقبل، كما أن هذا الجانب يؤخذ به فعليا في الواقع لأنه يتضمن كشرط للترقي لوظيفة الإدارة المدرسية نصت علية قواعد الترقي الصادرة من وزارة التربية والتعليم فهو معيار يلتزم بتنفيذه في الواقع ٠

وهناك اختلاف دال إحصائي بين رأي العينة الكلية في المأمول، ورأيها من الناحية الواقعية عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين أفراد المجموعتين من المنظور المأمول والمنظور الواقعي ٠

ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة من المنظور المأمول وكذلك من المنظور الواقعي لتطابق وجهة النظر في المأمول بين المجموعتين وتطابقها أيضاً من وجهة النظر في الواقع ٠

- بخصوص جانب "خلو ملف المرشح من المخالفات القانونية والإدارية " كمعيار لاختيار المرشحين لوظائف الإدارة المدرسية، جاء الوزن النسبي معبراً عن عدم أهمية،وحصل علي

المرتبة السادسة - من وجهة النظر المأمولة للعينة - وذلك لان ما يقع فيه الشخص من أخطاء ويحاسب عليها يجب ألا يقف عقبه في طريق سير الشخص في تحقيق الترقي أو الترشيح للوظيفة الأعلى .

وجاء هذا الجانب لمعايير الاختيار من المنظور الواقعي للعينة الكلية و مجموعتي العينة بنسبة استجابة معبرة عن التحقق في الواقع الفعلي، وذلك لان هذا المعيار يؤخذ به فعلياً في الواقع لأنة يتضمن كشرط للترقي لوظيفة الإدارة المدرسية تنص علية قواعد الترقي الصادرة من وزارة التربية والتعليم، فهو معيار يلتزم بتنفيذه في الواقع .

وهناك اختلاف دال إحصائي من ناحية المنظور المأمول و المنظور الواقعي للعينة الكلية عند المقارنة بين الأوزان النسبية بين المأمول و الواقع، وذلك لقناعة أفراد العينة من المنظور المأمول بأن هذا الجانب لا يجب وضعة في الاعتبار، بينما الواقع الفعلي أنة مطبق ويأخذ به .

ولا توجد فروق دالة إحصائية بين وجهة نظر مجموعتي العينة من المنظور المأمول في كل منهما، وأيضاً من المنظور الواقعي في كلا المجموعتين .

حيث جاءت درجة الاستجابة معبرة عن أهميته في المأمول، وأيضاً من جهة الواقع حيث جاء درجة الاستجابة معبرة عن التحقق الفعلي له عند الاختيار للمرشحين لمنصب مدير /ناظر مدرسة .

- جاء جانب "الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية " كأمر يراعي عند الاختيار بدرجة تعبر عن عدم أهمية ذلك الجانب -من وجهة النظر المأمولة - للعينة الكلية وكان الوزن النسبي يدل علي ضعف الاستجابة لهذا الجانب، حيث أن الحكم الشخصي أو الاقتناع بالشخص المناسب للترقي يجب ألا يؤخذ به كمعيار في الاختيار لأنه قد يتضمن

المجاملات، فهو معيار غير مهم نظراً لوجود لجان إدارية وفنية تشرف علي اختيار الشخص المناسب وتكون اقدر الجهات علي التقييم و الاختيار ٠

كما جاء هذا الجانب بدرجة غير محققة – من وجهة النظر الواقعية – للعينة الكلية، حيث أن مدير الإدارة التعليمية ومدي درجة اقتناعه الشخصي بالفرد المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة ليس له دور واقعي، ولا يبرز أو يتضح في هذه العملية، لأنه لا يدخل ضمن القواعد المنظمة للترقي ٠

هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين رأي العينة في المأمول، ورأيها من الناحية الواقعية للمعايير عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وذلك لاختلاف وجهات الرأي من المنظور المأمول وما هو مطبق واقعياً٠

وتوجد فروق دلالة إحصائية بين مجموعتي العينة من المنظور المأمول لأفراد العينتين عند المقارنة بين الأوزان النسبية، وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المشرفين علي الاختيار، وذلك باعتبار هذا الجانب مؤشراً ايجابي مهم يجب الالتزام به كجانب من معايير الاختيار ٠

ولا توجد فروق دالة إحصائياً للعينتين من المنظور الواقعي لهذا الجانب من معايير الاختيار نظراً لإجماع مجموعتي العينة بعدم تحققها ٠

وأوضحت الدراسة لمعايير اختيار مديري/نظار التعليم الأساسي في مصر، أن هناك أوجه اختلاف بينها وبين الاتجاهات العالمية من حيث اختيار المرشحين لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة، وفي مصر يتم بمعيار يتصف بالثبات وعدم التطور فهو قائم علي معيار الأقدمية و الفترات الزمنية التي يجب قضاؤها بين وظيفة وأخري، وتأتي بقية

المعايير المهمة مثل معيار الذكاء، والكفاءة، والثقافة الواسعة، والامتياز الأكاديمي تالية لمعيار الأقدمية ٠

بينما في الاتجاهات العالمية المتقدمة إدارياً مثل أمريكا وبريطانيا يقوم بالترشيح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة على معايير ترتكز على توفر قدرات لابد منها أهمها قوة الشخصية، والذكاء، والثقافة الواسعة، وعمق المعلومات، والمعارف المتصلة بالمجال التربوي والإداري، والخبرات الوظيفية الناجحة، مع توفر موهبة القيادة وسماتها، وإعطاء عامل الجدارة كمعيار قدراً كبيراً من الأهمية عند الاختيار ٠

إذاً يمكن عرض نتائج ضوابط الترشيح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة في النقاط التالية:-

ما يراعي عند الاختيار:-

(أ)وجهة النظر المأمول٠

- *جوانب تتحقق فعلياً كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة ٠*

١- وكيل مدرسة أخري ٠ ٢- وكيل المدرسة نفسها ٠

(ب)وجهة النظر الواقعية٠

- *جوانب مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة ٠*

١- وكيل مدرسة أخري ٠ ٢- وكيل المدرسة نفسها ٠

ما يراعي من قضاء مدة خدمة بالتعليم:-

(أ)وجهة النظر المأمولة:-

- *جوانب مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة ٠*

١- أن يقضي الشخص المرشح أكثر من خمس عشر سنة ٠

٢- يستثني شرط السن طالما لديه مواصفات الوظيفة ٠

- جوانب غير مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة ·

١- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ١٠ – ١٥ سنة ·

٢- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ٦-١٠ سنوات ·

(ب) وجهة النظر الواقعية:

- جوانب تتحقق فعلياً كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة:

١- قضاء مدة خدمة بالتعليم أكثر من خمس عشرة سنة ·

- جوانب لا تتحقق فعليا كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة هي:-

١- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ١٠ – ١٥ سنة ·

٢- يستثني شرط السن طالما لديه مواصفات الوظيفة ·

٣- قضاء مدة خدمة بالتعليم من ٦-١٠ سنوات ·

تقارير الكفاية ممتاز للمرشح

(أ)وجهة النظر المأمولة:-

- جوانب مهمة كما يراها جميع فئات عينة الدراسة ·

١- أخر سنتين عمل · ٢- أخر ثلاث سنوات عمل ·

- جوانب غير مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة هي:-

١ - أخر أربع سنوات عمل ·

(ب)وجهة النظر الواقعية:

- جوانب تتحقق في الواقع الفعلي كما يدركها الجميع وهي:-

١- أخر سنتين عمل · ٢- أخر ثلاث سنوات عمل ·

- جوانب لا تتحقق في الواقع الفعلي كما يدركها الجميع وهي:-

١- أخر أربع سنوات عمل ·

أفضلية الاختيار للمرشحين :

(أ) من وجهة النظر المأمولة:-

- توجد جوانب مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة هي:-

١- تمتع المرشح بطاقة صحية جيدة .

٢- اجتياز المرشح لدورة تدريبية في الإدارة المدرسية .

٣- الحصول علي دبلومه مهنية في الإدارة المدرسية .

-جوانب غير مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- أن يكون المرشح أكبرهم سناً.

(ب)وجهة النظر الواقعية:

- جوانب تتحقق في الواقع الفعلي كما يدركها الجميع وهي:-

١- أن يكون المرشح أكبرهم سناً.

٢- اجتياز المرشح لدورة تدريبية في الإدارة المدرسية .

- جوانب لا تتحقق فعليا كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة هي:-

١- تمتع المرشح بطاقة صحية جيدة.

٢- الحصول علي دبلومه مهنية في الإدارة المدرسية.

ضوابط اختيار المرشحين

(أ)وجهة النظر المأمولة:-

-جوانب مهمة كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١-معرفة بالاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية .

٢- التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم .

٣- التعليمات الواردة من المديريات والإدارات التعليمية .

٤- الحصول علي مؤهل جامعي علي الأقل

٥- استخدام مقاييس خاصة بالقيادة المدرسية٠

٦-التعليمات الواردة من المحافظة

٧- التعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة ٠

٨- التعليمات الواردة من المجالس المحلية ٠

(ب)وجهة النظر الواقعية:

- *جوانب تتحقق فعلياكما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-*

١- التعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم ٠

٢- التعليمات الواردة من المديريات والإدارات التعليمية ٠

٣- التعليمات الواردة من المجالس المحلية ٠

-*جوانب لا تتحقق فعلياكما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-*

١- الحصول علي مؤهل جامعي علي الأقل ٠

٢- التعليمات الواردة من المحافظة ٠

٣- التعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة ٠

٤- معرفة بالاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية ٠

٥- استخدام مقاييس خاصة بالقيادة المدرسية ٠

وأن تتضمن الاتجاهات الحديثة لاختيار مديري/نظار المدارس والتي تدعو إلي توفر السمات الشخصية الآتية:-

(أ)وجهة النظر المأمولة:-

-*توجد جوانب مهمة كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-*

١- المقدرة علي العمل كجزء من الفريق ٠

٢- الامتياز الاكاديمي.

٣- المعرفة بالتيارات الثقافية السائدة.

٤- الكفاءة خلال ورش العمل.

٥- إتباع نظام الجدارة.

٦- المعرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم.

(ب)وجهة النظر الواقعية.

- جوانب تتحقق في الواقع الفعلي كما يدركها الجميع وهي:-

١- الكفاءة خلال ورش العمل.

٢- المقدرة علي العمل كجزء من الفريق .

٣- المعرفة بالتيارات الثقافية السائدة.

٤- المعرفة بالهيكل القانوني لتنظيم التعليم.

٥- إتباع نظام الجدارة.

٦- الامتياز الاكاديمي.

وان يراعي أيضا عند اختيار المرشح أن يتسم بصفات شخصية ضرورية:-

(أ)وجهة النظر المأمولة.

-توجد جوانب مهمة كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- القدرة علي تحمل المسئولية.

٢- حب العمل الإداري التربوي.

٣- مهارة استخدام المستحدثات التكنولوجية.

٤- القدرة علي مواجهة المواقف.

٥- قوة الشخصية والحزم.

٦- التأثير في الآخرين و اللباقة في التعامل.

٧- التسامح في حدود اللوائح المنظمة للعمل.

(ب) وجهة النظر الواقعية .

- جوانب تتحقق فعلياً كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- حب العمل الإداري التربوي.

٢- التسامح في حدود اللوائح المنظمة للعمل.

٣- القدرة علي تحمل المسئولية.

٤- القدرة علي مواجهة المواقف.

٥- التأثير في الآخرين و اللباقة في التعامل.

٦- قوة الشخصية والحزم.

٧- مهارة استخدام المستحدثات التكنولوجية.

و أتضح من النتائج أن الأمور التي تراعي في اختيار مدير /ناظر مدرسة هي:-

(أ) وجهة النظر المأمولة:

— جوانب مهمة كما يدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي: -

١- اجتياز المرشح لبعض الاختبارات.

٢- نجاحه في مواجهة الأزمات التربوية .

٣- رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح.

٤- التقارير المقدمة من المفتشين و الموجهين .

٥- أقدمية لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة .

٦- خلو ملف المرشح من المخالفات القانونية والإدارية والجزاءات .

-جوانب غير مهمة كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية .

(ب)وجهة النظر الواقعية .

- جوانب تتحقق في الواقع الفعلي كما يدركها الجميع وهي:-

١- خلو ملف المرشح من المخالفات القانونية والإدارية والجزاءات .

٢- اجتياز المرشح لبعض الاختبارات.

٣- أقدمية لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة .

٤- التقارير المقدمة لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة.

٥- رأي موجهي الإدارة التعليمية في الشخص المرشح.

- جوانب لا تتحقق فعلياً كما تدركها جميع فئات عينة الدراسة وهي:-

١- الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية .

٢- نجاحه في مواجهة الأزمات التربوية .

تعقيب

بعد أن تم عرض الدراسة المقارنة الميدانية واستخلاص أهم النتائج سوف يتم التغلب علي جوانب القصور والضعف التي أظهرتها الدراسة المقارنة والدراسة الميدانية من خلال ما يمكن اقتراحه من توصيات إجرائية في ضوء هذه النتائج ويمكن من خلالها تنفيذ التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مديري/نظار التعليم الأساسي .



الفصل السادس
خلاصة النتائج و التوصيات

مقدمة : -

أتضح من تحليل النتائج وتفسيرها أن مسألة اختيار القائمين علي الإدارة المدرسية عامة، وإدارة مدرسة التعليم الأساسي خاصة، في حاجة إلي إعادة النظر بهدف إحداث تغيير جذري لتطوير معايير اختيار القيادات المدرسية من مديرين /نظار، واقتضي من هذه القيادات نظرة جديدة إلي مفهوم الإدارة المدرسية التي أثرت فيها المستحدثات التربوية التي اخترقت مجال الإدارة التعليمية والمدرسية خلال هذا القرن، والتي أدت إلي ضرورة أن تكون المدرسة وإدارتها لها الدور الفعال في تنمية المجتمع المحلي، وهذا تطلب بدوره قيادات مدرسية لديها القدرة علي التجديد والأداء العالي .

وفي ضوء ما تقدم عرضه من خلال فصول الدراسة الحالية من اتجاهات الفكر الإداري الحديثة في الإدارة المدرسية، وتطور الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر واتجاهات الإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي ممثلة في الاتجاه الإداري المركزي واللامركزي، والمشاركي، وإجراءات الدراسة المقارنة والميدانية لأساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر، أتضح جلياً من التحليل النظري والدراسة المقارنة والميدانية أتضح جلياً التسليم بضرورة التجديد الإداري سبيلاً أساسياً لتطوير أساليب ومعايير الاختيار، والذي أتضح من التحليل النظري المقارن والميداني أن هناك قصوراً بها، وأن مرجع هذا القصور هو ضعف تلبية أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار المدارس لمتطلبات الاختيار العلمي الصحيح الذي يتلاءم مع حاجة الإدارة المدرسية إلي

وجود المدير / الناظر الذي يستطيع تسيير العمل بطريقة ناجحة بناءً على اختياره الصحيح لمنصبة ٠

ونظراً لضعف الجهود المبذولة في هذا المجال، ورغبة من المؤلف في وضع مقترحات وتوصيات الدراسة في حيز التنفيذ، تناول هذا الفصل أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وما يمكن اقتراحه من توصيات إجرائية يمكن من خلالها تنفيذ التصور المقترح لتطوير أساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر ومن ثم يتناول هذا الفصل ما يلي:-

أولا: خلاصة النتائج٠

ثانياً: التصور المقترح٠

ثالثاً: التوصيات ٠

أولاً : خلاصة النتائج: -

استفادة من التحليل للإطار النظري العام للدراسة الحالية، والواقع المعاش في الاتجاهات العالمية المعاصرة المعروضة في كل من جمهورية الصين والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، ومقارنة ما بهذه الدول بما هو قائم في الواقع المصري لأوجه النظام الإداري بالتعليم، وما يرتبط به من أساليب ومعايير لاختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي وكذلك تحليل المعلومات والبيانات التي تجمعت لدي المؤلف في الدراسة الميدانية، أسفر ذلك عن العديد من النتائج أهمها:-

أ- أهم نتائج الدراسة المقارنة:

- أظهرت الدراسة أن العمل بالإدارة المدرسية ليس بالعمل الذي يستطيع كل فرد أدائه بالكفاءة المطلوبة، لذا فهو في حاجة للاختيار السليم للأشخاص الذين سيمارسونها

بتوفر صفات وسمات شخصية ومهنية، والحرص كل الحرص عند اختيار مدير ناظر مدرسة التعليم الأساسي في مصر أن يتم اختيارهم وفق استعداد الفرد وقدرته علي الإدارة المدرسية .

- كشف الدراسة لواقع الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي في مصر ومتطلبات تطويرها علي أنة يمكن بلورة سياسة إدارية ناجحة تناسب أبعاد التغير الواجب إدخالها علي إدارة المنظمات التعليمية وهذه السياسة تتضمن عنصرين أساسيين:-

أ- الاتجاهات والمبادئ الأساسية للإدارة التعليمية والمدرسية وتتركز في التوجيه الأساسي للإدارة نحو التفوق والتميز، وإحداث التغير المخطط، وتوجيه كل الطاقات البشرية والمادية لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة من التعليم وتهيئة مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع لتحقيق التقدم وتطبيق معايير واضحة لتقويم الأداء والحكم علي النتائج .

ب- الإجراءات المصاحبة لتحقيق هذه الاتجاهات، وتتمثل في الأخذ بمتطلبات التجديد في الفكر الإداري التربوي المعاصر، والاختيار الجيد للقيادات التربوية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة في الأداء، وتطوير البني التنظيمية التعليمية وحسن استثمار الوقت، وتقويم أداء الأفراد بواسطة كفاءات إدارية مرتفعه المستوي .

- كشفت دراسة الاتجاهات العالمية الحديثة في العمل الإداري أنها تشتمل علي مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة تستمد مقوماتها من علوم مختلفة لها علاقة مع علم الإدارة، وعلية يمكن القول أن تطوير أساليب ومعايير اختيار مديري ونظار التعليم الأساسي يتطلب مراعاة هذا، وعند الأخذ بأي من هذه الاتجاهات أو الأساليب في

الواقع الإداري المصري نضع في الحسبان العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والثقافية المؤثرة علي العمل والسلوك الإداري بالمجتمع، واجبات ومسئوليات القائم بالإدارة والصلاحيات المخولة له لإنجاز واجباته ومسئولياته ومهام العمل والنظم والقواعد المنظمة للعمل وخطوط السلطة وأسلوب اتخاذ القرار وتقويم الاداء وحاجات العاملين وأهدافهم واتجاهاتهم وقدراتهم وكفاءتهم ٠

- أوضحت الدراسة أن الأساليب أو الاتجاهات الإدارية الحديثة كثيرة ومتعددة مما فرض علي واقع الإدارة التعليمية في مصر العمل من خلال الاتجاه أو الأسلوب المناسب لطبيعة العمل والنتائج المطلوب تحقيقها، وشخصية القائد أو المدير وبيئة المدرسة، والقيم والتقاليد التي تحكم العاملين، مع الأخذ في الاعتبار عند التطبيق ما خلفته الأساليب الإدارية في مصر في الفترات السابقة من مفاهيم وممارسات إدارية وكيفية التعامل معها٠
- اظهر عرض بعض الاتجاهات العالمية في مجال اختيار مدير /ناظر مدرسة التأكيد علي أن مدير أو ناظر المدرسة يجب أن يكون خبيراً بشئون التعليم والإدارة و أن مسئولياتة الأولي بالمدرسة تتركز في الشئون التربوية والتعليمية داخل مدرستة وفي دورة كقائد فيها من هنا فإن أساليب ومعايير اختيار مدير /ناظر مدرسة التعليم الأساسي في مصر يجب تغيرها لعدة أسباب أهمها:-

المسئوليات الجديدة المطلوب تحقيقها تجاه المجتمع، وأن الإدارة اليوم تقوم علي الدراسة والمتابعة للمستجدات العصرية والخبرة والكفاية أكثر مما تقوم علي الأقدمية والترقي للمناصب الإدارية دون الاستعداد والتسلح بمقومات النجاح فيها ٠

- عرضت الدراسة لبعض العمليات الإدارية التي يقوم بها مدير/ناظر مدرسة التعليم الأساسي في مصر من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه، ومن خلال عرض هذه العمليات لوحظ أنها تحتاج من مدير /ناظر المدرسة أن تكون لدية ثلاث مهارات:- مهارات تتعلق بإلمامة بالمفاهيم كي يفهم ويعي دوره وما يجب أن يقوم به في العمليات الإدارية ومهارات فنية لإدارة العمليات المدرسية المختلفة، ومهارات إنسانية لإشراك كل العاملين معه في القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية المختلفة بما يضمن نجاح عمل الإدارة المدرسية، والتأكيد من توافر هذه المهارات في مدير /ناظر المدرسة مسئولية عملية الاختيار، فهذه العمليات الإدارية المدرسية المختلفة تتطلب اختيار شخصية إدارية وقيادية جيدة للاضطلاع بهذه العمليات .
- أظهرت الدراسة من خلال التحليل لاتجاهات الإدارة المدرسية للتعليم الأساسي في كل من (جمهورية الصين الشعبية -الولايات المتحدة الأمريكية - المملكة المتحدة)عامة وفي مجال اختيار المديرين /النظار للإدارة المدرسية خاصة علي أساليب ومعايير صحيحة، أن القضايا والمشكلات والاهتمامات التربوية في معظم الدول المشكلات ذاتها، ولكن الاختلاف يأتي من طرق معالجة هذه المشكلات وتحقيق النجاح علي أسس علمية وتربوية ايجابية تمثل علامات بارزة علي طريق التنمية الإدارية التربوية التي يستفاد منها في نظام الإدارة التعليمية والمدرسية، وبما يتناسب وطبيعة كل مجتمع
- أوضحت النظرة التقويمية لمتطلبات التطوير الإداري في مصر، أن هذه المتطلبات يجب أن تتخذ عدة اتجاهات من بينها اتجاه يتعلق بالإطار الفكري و الإداري سواء فلسفة أو قيم أو مفاهيم أو اتجاهات أو معلومات أو مهارات، يراد تغيرها أو تعديلها أو تطويرها من اجل مسايرة التغيرات التنظيمية والتكنولوجية وغيرها، ويختص الاتجاه

الثاني بمعايير سلوكية جديدة تواكب التقدم، ويتعلق الثالث بمعالجة جوانب الضعف والنقص الفني والإنساني ·

- كشفت الدراسة أن الاتجاهات العالمية تعمل علي الربط بين الدور الأكاديمي والتطبيقي في إدارة مدارس التعليم الأساسي، وان عملية الاختيار لمديري ونظار المدارس تتم علي أساليب ومعايير متجددة ومتطورة، لذا فإن نظام التعليم المصري والمسئولين عنه مطالبون بتبني معايير و أساليب تتوافق مع هذه الاتجاهات. وضرورة المشاركة العامة من أعضاء المجتمع المعنيين بشئون التربية والتعليم
- كشفت الدراسة لأساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر والاتجاهات العالمية أن هناك جوانب مطبقة في عملية الاختيار بالنظام الإداري المصري تتوافق مع هذه الاتجاهات من حيث الاعتماد علي المؤهل الدراسي والخبرة المهنية و الأقدمية والأخذ بأسلوب المقابلات الشخصية ولكن طريقة التطبيق تختلف حيث أن الاتجاهات العالمية تراعي بجانب هذه الجوانب الأخذ في الاعتبار الذكاء والامتياز الأكاديمي و الثقافي بين المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة ·
- أظهرت الدراسة للاتجاهات العالمية في بعض الدول المتقدمة أن هناك توثيق للعلاقة بين الجهات التعليمية و الإدارية التي تقوم بإعداد و اختيار القادة الإداريين بقصد تحسين الإدارة المدرسية، لهذا أصبح من الواجب أن تقوم أقسام الإدارة التعليمية بكليات التربية المنتشرة في جميع أرجاء مصر بدور أساسي وفعال في عملية الاختيار للمرشحين لمناصب الإدارة المدرسية، بالإضافة إلي قيامها بالتدريب الإداري للمرشحين قبل تولي مهام الوظيفة بتزويده بالمعرفة الجيدة المتطورة، وإتاحة الفرص الميسرة للراغبين في التميز في الحصول علي المؤهلات العلمية التي تساعد في مجال العمل الإداري

- كشفت الدراسة للاتجاهات العالمية في الإدارة أن جانب المتابعة لنتائج أساليب ومعايير الاختيار المطبقة علي الأشخاص المرشحين للإدارة المدرسية أمر أساسي وجوهري، لذا فيجب أن يطبق هذا الجانب في النظام الإداري المصري بالطريقة الصحيحة والدقيقة، وذلك للوقوف علي مدي نجاح هذه الأساليب و المعايير المطبقة في تحقيق أهداف الاختيار الجيد، والعمل علي تقويم الضعف أن ظهرت بعد الاختيار .
- ثبت من الدراسة أن تطبيق أسلوب ونظام المحاسبة و المسئولية لمن تم اختياره في منصب إداري وخاصة الإدارة المدرسية أنها طريق النجاح في كثير من الدول المتقدمة التي عرضت الدراسة بعضها، لذلك فإن علي النظام الإداري المصري أن يأخذ في تطبيق هذا الأسلوب بكل دقة وحزم حذواً بالدول المتقدمة، وذلك لأن المحاسبة تعمل علي المراجعة النقدية لمستوي الأداء، والعمل علي تحسينة ودفعه أكثر إلي النواحي الايجابية وعلاج السلبيات وتلافيها .

ب- أهم نتائج الدراسة الميدانية :-

كشفت الدراسة الميدانية لأساليب ومعايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي في واقعها المطبق بجمهورية مصر لعربية عن مجموعة من النتائج أهمها :-

النتائج المرتبطة بأساليب الاختيار .

١- اجمع أفراد العينة علي ضرورة توافر مجموعة من المتطلبات في الشخص حتى يمكن ترشيحة كمدير /ناظر، وعلي الرغم من اهتمام المشرفين بدرجة أكثر من المديرين والنظار في الوزن النسبي ٠.٩٣ مقابل ٠.٩٠ فقط إلا أن هذه المتطلبات ضرورية بنفس الدرجة من منظور المجموعتين حيث لا يوجد فارق دال إحصائياً بينهما، وينطبق ذلك

علي توافر هذه المتطلبات في الواقع بدرجة كبيرة وبدون فارق دال إحصائيا سواء بين المجموعتين أم بين المأمول والواقع.

وتمثل هذه المتطلبات أهمية ذات قيمة لاختيار الشخص المناسب للإدارة المدرسية ويجب أن تأخذ لجنة الاختيار بنتائج مدي توافر هذه المتطلبات عند اختيار مدير /ناظر المدرسة.

وجاء جانب قواعد الترقي الصادرة من وزارة التربية والتعليم غير دال إحصائياً من وجهة النظر المثالية ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ،وهذا يشير إلي اقتناع أفراد العينة ومجموعتيها بأن وزارة التربية والتعليم هي الجهة المسئولة فعليا عن وضع قواعد الترقي بصفتها المنظم و المشرف علي كافة جوانب العملية التعليمية في مصر نظراً لما تضمه من خبراء ومتخصصين في هذا المجال.وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينتي الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار)من وجهة النظر الواقعية لجوانب هذا الأسلوب عند مستوي (٠.٠٥)،وعند مستوي (٠.٠١)وكانت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار بسبب أن أفراد هذه الفئة تري تحقق جوانب هذا الأسلوب بدرجة كبيرة عند الاختيار لما يمثله من أساس العمل بالإدارة المدرسية وتحقيق نجاحها.

٢- علي الرغم من مراعاة "قواعد الترقي الصادرة من وزارة التربية والتعليم " عند اختيار المدير/الناظر وعلي الرغم من اتفاق ذلك مع ما هو مأمول من منظور عينة الدراسة ومجموعتيها؛ إلا انه الوزارة لازالت تركز علي الأقدمية المطلقة و التي تحتل المرتبة الأخيرة من المنظور المأمول. كما أن لأخذ البحوث العلمية في الاعتبار كشرط خامس مأمول للترشيح لا يطبق في الواقع و أن ما يستخدم حالياً مجرد إجراء شكلي .

- في أسلوب الاختبارات المختلفة للاختيار وما يجب أن تظهره من جوانب مهمة في الشخص المرشح .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)من ناحية وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة ،والناحية الواقعية ،وقد وضحت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة بسبب أن الاختبارات المختلفة التي تطبق لاختيار المديرين والنظار لا تتمكن واقعياً من إظهار المهارات والقدرات المطلوبة في الشخص المرشح للإدارة المدرسية ،لذا جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة لجوانب هذا الأسلوب مطلباً مهماً ومأمولاً أن يطبق مستقبلاً.

وقد اتفقت وجهة النظر الواقعية لفئتي عينة الدراسة (مديرين /نظار المشرفين علي الاختيار)مع وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة في درجة الاستجابة لجوانب هذا الأسلوب .

٣- في أسلوب المقابلات عند الاختيار ومدي الإفادة منه في التعرف علي جوانب شخصية المرشح .هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة ،والناحية الواقعية ،وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ،وذلك بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لا يمكن الاعتماد عليه وحدة للتعرف علي وجود وتوفر جوانب مهمة في شخصية المرشح لوظيفة مدير ناظر مدرسة . فلابد من وجود أساليب أخري معينة لنجاح هذا الأسلوب عند التطبيق كوجود مقاييس يمكن تطبيقها من قبل لجنة الاختيار ،لذا فقد جاءت جوانب هذا لأسلوب مطلباً مهماً ومأمولاً في المستقبل لابد من تحقيقه،حيث إن التعرف علي جوانب شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة لا يتم بطريقة

صحيحة إلا من خلال أسلوب المقابلات ،ولكن شرط أن تتم من خلال المتابعة العملية في الواقع المدرسي وعلي فترات زمنية مناسبة لينثني التأكد من توفر الجوانب المطلوبة للوظيفة ٠

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)بين رأي عينتي الدراسة (مديرين /نظار- المشرفين علي الاختيار)وجاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين والنظار،بسبب أن أسلوب المقابلات عند الاختيار لايمكن الاعتماد عليه وحده للتعرف علي وجود تلك الجوانب الموضحة بالأسلوب في شخصية المرشح لوظيفة مدير / ناظر مدرسة٠

٤- مكونات اللجنة التي تقوم بأساليب الاختيار٠

أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)وعند مستوي (٠.٠١) من ناحية وجهة النظر المأمولة ،ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المثالية بسبب اختلاف رأي العينة في مكونات لجنة الاختيار ،وما يجب أن تتضمنه من أعضاء وكوادر علمية مطلوبة ذات إعداد علمي وعملي جيد نستطيع الاطمئنان إلي ما تتوصل إليه من نتائج في عملية الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية ٠

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار)من وجهة النظر الواقعية تجاه هذا الأسلوب ٠

- الشخص المسئول عن إجراء أساليب الاختيار لابد أن يتوفر له مقومات ٠

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)من ناحية وجهة الرأي المأمولة ،وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة لجوانب هذه العبارة ،وجاءت هذه

الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ،وذلك بسبب أن جميع المقومات المذكورة في جوانب العبارة غير محققة في الواقع الفعلي ،وجاءت نسبة الاستجابة عليها كمطلب مأمول ينبغي تحقيقه مستقبلاً.

أيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)بين وجهة نظر عينتي الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية ،وجاءت هذه الفروق لصلح عينة المديرين / النظار بسبب أن هذه الفئة هي الأقدر علي الإحساس بمدي مناسبة الشخص المسئول عن الاختيار وتبغي أن تتوافر فيه جميع مقومات النجاح التي تتمثل في الإعداد الجيد والإلمام بمسئوليات وظيفة المدير /ناظر مدرسة ،وأن يكون قد تلقي تأهيلاً تربويا اعلي من الأشخاص المرشحين ،وله بحوث ومؤلفات في مجال الإدارة المدرسية وغيرها من مقومات مهمة ،وهذا يتفق مع ما تنادي به الاتجاهات العالمية في تكوين لجان الاختيار.

٥- في أسلوب المقابلة الشخصية للمرشح تتم المقابلة بواسطة لجنة من جهات تعليمية أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)،وعند مستوي (٠.٠١)بين وجهة نظر العينة الكلية للدراسة في الجانب المثالي ،والجانب الواقعي ،وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المثالية.وقد ظهرت هذه الفروق بسبب عدم القدرة علي التحديد الصحيح للجهات المسئولة عن إجراء أسلوب المقابلات الشخصية للمرشحين في الواقع الفعلي ،وقد عبرت وجهة النظر المأمولة عن درجة أهمية عالية لجوانب هذا الأسلوب ووجوب تحققها في المستقبل ،وذلك بالاستعانة بأساتذة كليات التربية المتخصصين في جوانب الإدارة التعليمية ، وحتى يتوفر لدي الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة قدراً من الاستفادة من

المقابلات الشخصية و إحساساً بأهميتها وأن المسئولين عن الاختيار يتمتعون بمقومات أعلي منه علمياً وعملياً .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجوانب الأسلوب بين وجهتي نظر عينتي الدراسة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية •

٦- في أسلوب الاختيار وتضمنه أن يكون الشخص المرشح مزوداً بمقومات أساسية •

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوي (٠.٠٠١)من وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة .وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة .وذلك بسبب أن جميع الجوانب المتضمنة بالأسلوب من حيث ما يجب أن يكون الشخص المرشح مزوداً به ليتم اختياره للوظيفة لا يتحقق واقعياً لاعتماد أساليب الاختيار الحالية علي الطرق التقليدية القديمة في الاختيار ولا تتضمن الاتجاهات الحديثة في مجال الاختيار.من التأكد من معرفة الشخص المرشح للاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة الوقت بفاعلية حيث يمثل مقوماً مهماً لسير العمل بالإدارة المدرسية بطرقة ناجحة تقلل من مشكلات الفاقد في العمل الإداري .والقدرة علي الاستخدام الأفضل لإدارة الموارد المادية والبشرية ، وتحديد أهداف إدارية يجب تحقيقها ، وطرق مواجهة المشكلات والصراعات والمعرفة بأسس جودة التعليم وإدارته .لذا فقد جاءت جوانب هذا الأسلوب مطلباً مأمولاً يجب تحقيقه لتطوير أساليب الاختيار في الواقع الفعلي الحالي •

وقد عبرت درجة الاستجابة لهذا الأسلوب من وجهة نظر عينتي الدراسة (مديرين نظار – المشرفين علي الاختيار) الواقعية بعدم وجود دلالة إحصائية لجميع الجوانب المذكورة بالأسلوب .والتي جاءت درجة الاستجابة الواقعية عليها متطابقة في كافة الجوانب •

النتائج المرتبطة بمعايير الاختيار : -

١- في معيار اختيار مدير/ناظر مدرسة أن يكون وكيل المدرسة نفسها أو مدرسة أخري

أثبتت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١) بين وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة، والناحية الواقعية وجاءت الفروق لصالح وجهة النظر الواقعية، وذلك بسبب أن جانب ترشيح وكيل المدرسة نفسها لتولي وظيفة ناظر /مدير مدرسة يتم تحققه واقعيا لما له من تحقيق مميزات ايجابية تتمثل في معرفتة بالمدرسة وبالعاملين بها وهذا يسهل الوصول للنجاح وتحقيق الأهداف في وقت أسرع،ولكن لكي ينجح في منصبة الجديد لابد أن يضع مسئوليات ومهام منصبة في أولوياتة الأولي ويستثمر علاقاته ومعرفتة بأفراد وجماعات المدرسة لصالح العمل ٠

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجوانب هذا المعيار بين وجهة النظر الواقعية لعينتي الدراسة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار)٠

٢-في معيار ما يراعي قبل اختيار مدير/ناظر مدرسة أن يقضي مدة خدمة بالتعليم ٠

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠٥)وعند مستوي (٠.٠٠١) . لجوانب هذا المعيار من وجهة نظر العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة والناحية الواقعية ،وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ، وذلك بسبب أن هذا المعيار مهم لتحقيق مبدأ الجدارة في عملية الاختيار وإعطاء الفرص للأشخاص المرشحين ذوي الكفاءة والقدرة والتأهيل العلمي دون النظر إلي عامل السن أو العمر الزمني كمعيار لا يمثل ميزة أو عامل مؤثر بالقدر الذي يؤخذ به في الواقع الحالي للترشيح للوظائف في مصر،وحتى نتماشى مع معايير الاختيار المطبقة من خلال الاتجاهات الإدارية الحديثة في العالم المتقدم ٠

وأوضحت الدراسة انه لا توجد فروق دالة إحصائية لهذا المعيار بين وجهتي نظر أفراد عينتي الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية ٠

٣- في معيار تقارير الكفاية للشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر (ممتاز)يأخذ به في فترة زمنية محددة ٠

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠٠١)بخصوص الأخذ بجانب المعيار من ناحية تقرير الكفاية أخر سنتين عمل ، بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن هذه الفترة الزمنية كافية للتأكد من وصول الشخص المرشح إلي مستوي متقدم من الناحية الإدارية يطمئن من خلاله باستمرار نجاحه عند الترقي لوظيفة مدير /ناظر مدرسة٠

أوضحت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائياً لجوانب هذا المعيار بين وجهتي نظر عينتي الدراسة (مديرين /نظار - المشرفين علي الاختيار) في الواقع الفعلي ٠

٤- في معيار الاختيار وأهمية أن يتضمن الاتجاهات الحديثة ٠

من المأمول أن يستثني شرط السن طالما لدية مواصفات الوظيفة ، وذلك لأن شرط السن لا يمثل ضابطاً للتميز أو معياراً لجدارة الشخص لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة ولابد من استثناء شرط السن طالما يتمتع الشخص بالمقومات الخاصة التي تمكنه من النجاح في الإدارة المدرسية و هذا يتوافق مع الاتجاهات العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ،وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١).بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة و جاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن الأخذ بالاتجاهات الحديثة في

الإدارة كمعيار للاختيار يمثل أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر خصوصا وأن واقع تطبيق هذا المعيار عند اختيار المديرين /النظار غير محقق نظراً لاستمرار الأخذ بالمعايير و الطرق التقليدية التي لا تتناسب مع مطالب التغير العلمي والإداري.

وقد جاءت نسبة متوسط الاستجابة لهذا المعيار لعينتي الدراسة (مديرين نظار – المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية متطابقة مع نتيجتها لدي العينة الكلية للدراسة في أكثر جوانبها.

٥- في معيار اختيار مديري/نظار المدارس لابد من تضمنه لجوانب مهمة .

أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٥)، لجانب اجتياز المرشح لبعض الاختبارات بين وجهة النظر المأمولة ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة.وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة .وذلك بسبب ما تمثله هذه الاختبارات من أهمية كبيرة في التوصل إلي اختيار الشخص المناسب بطريقة جيدة حيث تمثل ضوابط الحصول علي مؤهل جامعي ، ومعرفة بالاتجاهات الجديدة في الإدارة وتمتع الشخص بقدرة القيادة الإدارية .أن هناك اختلاف دال إحصائي لهذ الجوانب بين المنظور المأمول والمنظور الواقعي عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة وذلك بسبب تقدير مدي أهمية هذه الجوانب عند الاختيار للمرشحين .

كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٠١)، لجانب مواجهة الأزمات التربوية، وجانب أقدمية الشخص المرشح لمدة ثلاث سنوات كوكيل مدرسة ، وجانب خلو المرشح من المخالفات القانونية والإدارية ،وجانب الاقتناع الشخصي لمدير الإدارة التعليمية ، بين وجهة النظر المأمولة ،ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة نظر العينة في الواقع الفعلي وذلك بسبب أن هذه

الجوانب الموضحة بالمعيار تمثل مرتكزات تقوم عليها عملية الاختيار في الواقع الحالي وتنص عليها القواعد التنظيمية الصادرة من وزارة التربية والتعليم ٠

وقد تطابقت وجهة نظر عينتي الدراسة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية مع ما جاء من نتائج في وجهة نظر العينة الكلية للدراسة للجوانب المتضمنة في هذا المعيار٠

٦- في معيار الأفضلية لعملية اختيار مديري/نظار مدرسة توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٠١) ، لجوانب تمتع الشخص المرشح بطاقة صحية جيدة ،والحصول علي دبلومه مهنية في مجال الإدارة المدرسية ، بين وجهة النظر المأمولة ،ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب مدي ما يمثله هذان الجانبان من أهمية كمعيار مفاضلة بين المرشحين للإدارة المدرسية وتطابق ذلك مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في الأخذ بهذين الجانبين كمعيار مفاضلة ٠

أيضاً هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)لجانب الأكبر سناً بين وجهة رأي العينة الكلية للدراسة من الناحية المأمولة و الناحية الواقعية ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر الواقعية وذلك بسبب أن هذا الجانب مطبق فعليا في الواقع الحالي عند إجراء الاختيار وأفضلية مرشح عن آخر ويتضمن كمعيار أساسي يؤخذ به من خلال القواعد المنظمة لعملية الاختيار الصادرة من وزارة التربية و التعليم ٠

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر عينة المديرين /نظار –ووجهة نظر عينة المشرفين علي الاختيار من الناحية الواقعية لجوانب هذا المعيار٠

٧- في معيار ما يراعي عند الاختيار من توفر صفات شخصية مهمة .

أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)،بين وجهة النظر المأمولة ،ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ،وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ،وذلك بسبب أن الجوانب المتعددة المذكورة من خلال هذا المعيار يصعب التحقق منها واقعياً إلا من خلال مقاييس متعددة وتوفر دراية وقدرة لدي القائمين علي عملية الاختيار للتأكد من وجود تلك الصفات المطلوبة في شخصية الفرد المرشح للإدارة المدرسية،جاءت هذه الجوانب كمطلب مأمول ينبغي تحقيقه مستقبلا لدي ما تمثله هذه الجوانب من أهمية . كما يشير إجماع أفراد العينة ككل أو المجموعتان عند المقارنة بين الأوزان النسبية الدالة علي ماهو مأمول ونظيرتها في الواقع إلي عدم اقتناع أفراد العينة بأن معايير اختيار المرشحين تراعي التأكد من وجود سمات أو صفات شخصية مما جعل هناك مطلباً مأمولاً بالسعي و العمل علي تطوير الإجراءات والطرق المناسبة للاختيار .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لذلك المعيار بين وجهة نظر عينة (مديرين نظار – المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية الفعلية حيث جاءت نسبة متوسط الاستجابة غير محققة واقعياً لجانب المعيار .

٨- في معيار اختيار مديري/نظار المدارس وما بحكمة من ضوابط .

كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوي (٠.٠٥)لجانب التعليمات الواردة من المجالس المحلية ،بين وجهة النظر المأمولة ،ووجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ،وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة وذلك بسبب أن التعليمات الواردة من المجالس المحلية يمكن الأخذ بها عندما لا يكون هناك تعارض بينها

و بين التعليمات الوزارية الصادرة من جهات الاختصاص كما أنها تزيد من عملية ضبط معايير الاختيار عندما تكون دقيقة ومحددة ·

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠.٠٠١)، لجوانب الحصول علي مؤهل جامعي والتعليمات الواردة من المحافظة ،والتعليمات الواردة من هيئة التنظيم والإدارة،ومعرفة الاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية ،واستخدام مقاييس خاصة بالقيادة المدرسية ، بين وجهة النظر المأمولة ،وجهة النظر الواقعية للعينة الكلية للدراسة ، وجاءت هذه الفروق لصالح وجهة النظر المأمولة ،وذلك بسبب مدي أهمية هذه الجوانب كضوابط لعملية الاختيار المناسب للمرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة ،فينبغي أن يأخذ بهذه الجوانب بطريقة متوازنة غير متعارضة لتحقيق الغرض الصحيح لاستخدامها في التوصل إلي الاختيار المناسب للمرشحين للإدارة المدرسية ،وتحقيق قدر من التوازن بينها عند التطبيق للوصول للاختيار الصحيح للشخص المرشح لتولي منصب مدير /ناظر مدرسة·

قد أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠٠١)، لجوانب هذا المعيار من وجهة نظر عينتي الدراسة (مديرين /نظار – المشرفين علي الاختيار) من الناحية الواقعية ،جاءت هذه الفروق لصالح عينة المديرين /النظار ،وذلك بسبب أن هذه الجوانب المتضمنة في هذا المعيار تمثل أهمية كبيرة لفئة المديرين والنظار للوصول الي تحقيق الاختيار الصحيح للشخص المناسب للإدارة المدرسية كما أن بعض جوانب هذا المعيار مثل جانب المعرفة بالاتجاهات الجديدة للإدارة المدرسية وجانب استخدام مقاييس خاصة بالقيادة الإدارية،بتوافق مع الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار مدير ناظر المدرسة ·

ثانياً: التصور المقترح : -

جاء التصور المقترح كإجابة عن التساؤل الخامس للدراسة والذي ينص على "ما التصور المقترح لأساليب ومعايير اختيار مدير /نظار مدارس التعليم الأساسي في ضوء اتجاهات استراتيجية التربية العربية ،والدراسة المقارنة والميدانية ليتناسب مع نظام التعليم بجمهورية مصر العربية؟"

هذا وقد تطلبتا الإجابة عن هذا التساؤل القيام بالإجراءات التالية :-

- تحديد فلسفة التصور المقترح.
- تحديد المنطلقات والمرتكزات التي يؤسس عليها التصور المقترح .
- تحديد أهداف هذه التصور من خلال نتائج الدراسة النظرية والمقارنة،والميدانية التي تم تحديدها بحيث تغطي هذه الأهداف جوانب التطوير لأساليب ومعايير الاختيار .
- تحديد الإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق التصور المقترح بكافة أهدافه .
- وضع بعض الضمانات والضوابط لنجاح التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار .

١- فلسفة التصور المقترح :

ترتب علي ما يشهده العالم منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية كان لها بالغ الأثر في سلوك الأفراد، وفي تعاملهم مع المحيط الاجتماعي والثقافي الذي يعيشون فيه، أن أصبحت التربية بمؤسساتها وبخاصة المدارس التي تقدم تعليماً أساسياً، مسئولة عن الأمن القومي للمجتمع والحارس لنهضته وتقدمة والحفاظ علي ثرواته البشرية وتنميتها .

ويقتضي قيام هذه المدارس بالمهام المنوطة بها توافر منظومة إدارية يراعي فيها الفلسفات والنظريات الإدارية الداعمة لجوانبها وبخاصة ما يرتبط منها بالمنظور :



- **الفلسفي** : الذي يختص بمجالات نظريات الإدارة والقيادة التربوية والتنظيم الإداري ونماذج الاتصالات الحديثة، والتخطيط و التمكن من أساليب العمل .
- **الاجتماعي** : الذي يهتم بمجالات القيادة التربوية الصحيحة، وكيفية إدارة الصراع وأساليب الضبط الاجتماعي، والعلاقات العامة ،ونظم الترقي .
- **الاقتصادي** : الذي يركز علي مجالات الإدارة المالية ،وإدارة الموارد ،وتخطيط القوي البشرية و الخطط التربوية ،وإدارة الوقت ومقاييس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية وفعاليتها وانتاجيتها.
- **السيكولوجي** : الذي يختص بسلوك الفرد ودوافعه و مستوي الرضا عن العمل وعلاقات الأفراد،والروح المعنوية ،ودرجة التوافق النفسي مع مجالات العمل بمهنة الإدارة المدرسية .
- **الأيكولوجي** : الذي يهتم بالبيئة ومؤثراتها علي الإدارة من كافة النواحي الجغرافية،والديموجرافية،والسياسية ،والتحقق من مدي تأثير هذه النواحي أو العوامل علي الإدارة المدرسية و اتجاهات التأثير ومداه وطبيعته .
- **المقارن** : الذي يهتم بمعرفة النظم الإدارية في بعض الدول المتقدمة وخصائصها ومميزاتها للوصول إلي الأصول والقواعد التي لها صفة الشمول والعمومية .

ونظراً لأن مدير /ناظر المدرسة هو المحور الأساسي لهذه المنظومة ومرتكزها الرئيسي.كما أنة الموجه لها خاصة إذا كان لدية من المهارات و الكفايات ما يؤهله لاستخدام طرائق وأساليب إدارية حديثة ، لذا من الضروري أن يتم ترشيح هؤلاء المديرين /النظار وانتقاء الأفضل منهم بناءً علي أساليب ومعايير متطورة حتى يتمكن كل مدير /ناظر مدرسة من تحقيق النجاح الإداري بكل جوانبه في الإدارة المدرسية ويستدعي

تحقيق تطوير أساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي تقديم تصورات ومنطلقات تعمل علي تزويد القائمين علي تطبيق أساليب ومعايير الاختيار،والعاملين علي تطويرها وتحسينها بالمتطلبات اللازمة للوصول بهذه الأساليب والمعايير إلي النجاح المطلوب لعملية الاختيار ومسايرتها للتجديدات الحديثة في الحقل الإداري و التربوي بصفة مستمرة .وكذلك العمل علي أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية التأكد من توفر قدرات ومهارات أساسية تجعل عملية الاختيار ناجحة في اختيار الشخص المناسب ولكي نصل إلي وجود أساليب ومعايير اختيار لمديري /نظار المدارس مناسبة ومتكاملة فإن ذلك يتطلب فلسفة خاصة يراعي فيها الاتجاهات العصرية و التغيرات السريعة الحالية والمحتمل حدوثها في النظام التعليمي والإداري ٠

وحيث إن فلسفة أي تصور مُقترح هي وجهة نظر متكاملة مبنية علي مجموعة من الأسس و المرتكزات،فان هذه الفلسفة تتضمن جوانب متعددة أهمها :-

- **جانب معرفي**: يتضمن أن تشتمل أساليب ومعايير اختيار المديرين /النظار المبادئ الأساسية في علم الإدارة التعليمية وما يستجد فيه من معلومات واتجاهات وتقنيات٠
- **جانب مهاري**: يتضمن أن تشتمل أساليب ومعايير الاختيار علي التحقق من توفر مهارات وقدرات تعمل علي تحسين ممارسة المسئوليات والمهام الوظيفية التي تساعد الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة علي تشخيص المواقف الإدارية المختلفة والتوصل لحلها٠

- **جانب منفعي:** وهو الجانب الذي يفرض علي المؤسسات القائمة بعملية اختيار المديرين /النظار لمدارس التعليم الأساسي ضرورة تطوير أساليب ومعايير الاختيار بطريقة تبرز إمكانات الشخص المرشح ،وتكامل جوانب شخصيته وفهمه لقضايا التعليم والعمل الإداري وأهدافه ،وكل ما يرتبط بالسياسة التعليمية . أي أن هذا الجانب يمثل الوظيفة التوضيحية لفلسفة عملية تطوير أساليب ومعايير الاختيار لأنها تساعد علي أن تكون هذه الأساليب والمعايير أكثر تطوراً وملاءمة للعصر الحالي الذي يتميز بالتغيرات السريعة •
- **جانب مهني:** يرتبط بمهنة الإدارة المدرسية ومهاراتها العلمية وأخلاقياتها وأسسها وكل ما يتصل بأصول السلوك المهني وقواعده التي ينبغي أن تتضمنها أساليب ومعايير اختيار المديرين/النظار مثل الاهتمام بكل العاملين بالمدرسة والإخلاص في العمل دون انتظار للعائد الشخصي من ذلك ،والظهور في المجتمع بالمظهر المشرف ومراعاة تقاليد المهنة وقيم وتقاليد المجتمع•
- **جانب شخصي** : يتمثل في إدراك الشخص المرشح أن مسئولية الإدارة المدرسية مسئولية قومية تؤثر في التعليم الذي يمثل الطريق لإعداد القوي البشرية بنوعيات المعرفة والفكر والابتكار ،وأن عملية الإدارة المدرسية هي عملية إنتاج واستثمار ،فهي إنتاج من حيث تعبئة الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لخدمة المدرسة والمجتمع وهي استثمار في الإنسان بعقلة وفكره وإنتاجيته باعتباره القوة الدافعة لكل التقدم الاجتماعي •
- **جانب معياري:** يتمثل في تمتع القائمين بعملية الاختيار وتطبيق أساليبها ومعاييرها علي المرشحين للإدارة المدرسية بقدر كبير من الإعداد الجيد والتخصص العلمي

والعملي للقيام بهذه المهمة الدقيقة للوصول إلي اختيار من يمثل الإدارة المدرسية خير تمثيل، وأن يستخدموا في ذلك أفضل المقاييس العلمية الدقيقة والمقننة والتي تعطي نتائج ثابتة غير متذبذبة وذلك مع مراعاة التعاون بين وزارة التربية والتعليم بخبرائها في هذا المجال،وأقسام الإدارة التعليمية بكليات التربية بأساتذتها المتخصصين ٠

- **جانب تكنولوجي** : يتمثل في الاستفادة من التقدم التكنولوجي في التوعية بأهمية قيام أساليب ومعايير الاختيار علي مبادئ وأسس متطورة ومتجددة باستمرار لكي تتناسب مع المتغيرات العالمية واتجاهات الفكر الإداري الحديثة٠

من هذا المنطلق فان فلسفة التصور المقترح تقوم علي مجموعة من الرؤى والتصورات علي اعتبار إدارة المدرسة عملية فنية علمية تتطلب فيمن يقوم بها كفايات معينة، تستلزم اكتشافها بوسائل علمية و إعداد من يتولونها إعداداً مهنياً في ضوء القوي والعوامل الثقافية السائدة في المجتمع المصري ٠

٢- أهداف التصور المقترح :-

في ضوء الفلسفة التي يقوم عليها التصور المقترح لزيادة فاعلية أساليب ومعايير الاختيار، يستهدف التصور المقترح تحسين المخرجات من أساليب ومعايير الاختيار دون فقد مادي أو بشري ،واختيار الأشخاص المرشحين لوظيفة مدير /ناظر مدرسة بطريقة صحيحة ودقيقة علي أسس علمية ومنهجية نابعة من مبادئ وأسس الإدارة التعليمية والمدرسية .

ومرجع تأكيد المؤلف علي هذه الأهداف هو أن عدم وضوح الأهداف يجعل الإجراءات المستخدمة غير محددة المعالم ويحول دون تطبيقها وتنفيذها بصورة صحيحة في حين يسهم

وضوح الأهداف في النجاح للتوصل إلي التصور المقترح لأساليب ومعايير الاختيار لمدير/ناظر مدارس التعليم الأساسي علي أسس من التخطيط و الدقة ٠

وفي ضوء هذا يهدف التصور المقترح إلي :-

- توضيح أهمية قيام أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي أسس علمية نابعة من علم الإدارة التعليمية و المدرسية والاتجاهات العالمية المعاصرة ٠
- توظيف تكنولوجيا التربية في الاستفادة بها في عملية تطبيق أساليب ومعايير الاختيار مع مراعاة ضرورة أن تتمشي أساليب ومعايير الاختيار مع الأهداف التي وضعت من اجلها لاختيار المرشحين للترقية ونوعية الوظيفة ومتطلباتها ٠
- تنويع أساليب ومعايير الاختيار للمرشحين للإدارة المدرسية بالتعليم الأساسي ، مع توظيف تكنولوجيا التعليم في الاستفادة بها عند إجراء الاختيار ٠
- وضع برنامج دائم لتقويم أساليب ومعايير الاختيار للوقوف علي مدي صلاحيتها بما يتناسب مع مستجدات العصر والمتطلبات التربوية و الإدارية المتغيرة وتحديات المستقبل٠ بناء دليل استرشادي يعين القائمين علي عملية الاختيار يتضمن هذا الدليل كيفية التعرف علي مدي إلمام الشخص المرشح للإدارة المدرسية بدورة من كافة جوانبه و واجباته ومسئولياته إدارياً وفنياً وإنسانياً٠
- بناء مقاييس دقيقة يمكن من خلالها تطبيق أساليب ومعايير الاختيار للوصول إلي النتائج الصحيحة في الاختيار٠

٣- المنطلقات والمرتكزات التي يؤسس عليها التصور المقترح :-

تؤسس فلسفة التصور لأساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي المرتكزات الآتية:-

- إن قضية التعليم عموماً،وإدارة التعليم علي وجه الخصوص تعد من أهم القضايا الاستراتيجية التي ينبغي أن تتكاتف جميع الجهود للارتفاع بمستواها ،وذلك للارتباط الوثيق بين الإنتاج والتعليم والإدارة ٠
- إن معالم الصورة التي ينبغي أن يستهدفها كل نهج قائم لتطوير أساليب ومعايير الاختيار لمن يتولون مناصب الإدارة المدرسية يمكن تركيزها في صورة الإدارة العصرية التي هي مظهر من مظاهر الحياة المعاصرة ،والتي تقوم علي المستقبلية والعلمية والثقافية والديمقراطية والجودة الشاملة كمقومات وملامح أساسية لها ٠
- إن تطوير أساليب ومعايير الاختيار بصورتها المأمولة لايمكن أن تتم إلا من خلال عملية تطوير شاملة للنظام الإداري العام في مصر تحقق التنسيق والشمول والتكامل والمرونة ٠
- أن كل تطوير سليم لأساليب ومعايير الاختيار لايمكن أن يتحقق بغير اصطناع الطريقة العلمية وأساليبها وتقنياتها المتقدمة ٠

- إن قيام خطة التطوير لأساليب الاختيار علي التنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة المسئولة بوزارة التربية والتعليم،وأقسامها التابعة بالمديريات التعليمية، وبين كليات التربية بالجامعات، والمركز القومي للبحوث التربوية ، تكافئ في أهميتها إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية لتطبيق أساليب الاختيار بالطرق العلمية الدقيقة

والصحيحة.و أن القائمين علي تطبيق أساليب الاختيار يمثلون عنصراً أساسياً لنجاح هذه العملية ٠

- أن المدخل الصحيح لكل تطوير سليم لأساليب ومعايير الاختيار هو التخطيط الكفء لإحداثه .وما يستلزمه ذلك من تنفيذ جاد مستمر لخطط التطوير ٠
- إن وضوح أهداف عملية الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي من خلال أساليب ومعايير دقيقة وصحيحة يعد ركيزة أساسية من ركائز الإدارة المدرسية الناجحة٠
- إن زيادة الدعم المالي من جانب وزارة التعليم لإعداد وتدريب الكوادر اللازمة لتولي الإدارة المدرسية ،لها دور كبير في نجاح كافة جوانب العملية التعليمية .وذلك يحقق الوصول إلي قاعدة عريضة من المرشحين لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة يمكن أن تنطبق عليهم المعايير العلمية التي يمكن تطبيقها لنصل إلي اختيار الشخص المناسب الذي يتوقع نجاحه ٠
- إن نجاح تطبيق الأساليب والمعايير في القيام بدورها في عملية الاختيار يتوقف علي ارتباط أهداف الاختيار بالاتجاهات الإدارية المتقدمة ونتاج الفكر الإداري الحديث التي تناولتها الدراسة ٠

٤- مضمون ومكونات التصور المقترح:-

أن معايير و أساليب اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي في مصر يجب أن تكون قادرة علي مجابهة التغيرات السريعة الحالية في العالم و ولكي تستطيع مدرسة التعليم الأساسي في مصر الوفاء باحتياجات المجتمع و أن يكون لها الدور في

إحداث التقدم فان اختيار م دير /ناظر المدرسة يجب أن يقوم علي ثلاث مراحل أو عمليات هي:-

١- **مرحلة ما قبل الاختيار:** وفيها توضع أسس وقواعد شغل الوظيفة من أهمها مستوي التعليم و الخبرة لدي الفرد – التخصص في مجال اعمل – الكفاءة و الرغبة في العمل.

٢- **مرحلة الاختيار:** وفيها يتم تحديد مدي الكفايات المطلوبة للعمل بالإدارة المدرسية وتقييم الأوراق المقدمة من الشخص المرشح من شهادات وتقارير كفاية وغيرها – تقييم خبرات المتقدم من خلال مقابلته – التوصل إلي قرار والمفاضلة بين المرشحين.

٣- **مرحلة ما بعد الاختيار** وهدفها الوقوف علي مدي صحة سير المرحلتين السابقتين للاختيار وذلك من خلال التعرف علي(مدي مناسبة القواعد و المعايير الموضوعة – مدي تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من عملية الاختيار- مدي كفاية الشخص الذي اختير – مدي نجاح عملية الاختيار)

وهناك بعض المضامين التي يجب مراعاتها في معايير اختيار مديري/نظار مدارس التعليم الأساسي وذلك علي النحو التالي:-

- **المؤهلات العلمية:** وهي ضرورة أساسية بالنسبة للإدارة المدرسية خاصة المؤهلات التربوية و الإدارية فهي تكسب الشخص المرشح الفرصة الأكبر في تحقيق النجاح
- **الخبرة:** وتتضمن الخبرة والدراية التي اكتسبها الفرد من خلال عملة السابق و تفاعلة المباشر مع من سبقوه في العمل بالإدارة المدرسية .

- **الاستعداد والقدرة علي الإدارة**: من خلال التأكد من كفاية الشخص المرشح واستعدادة لتحمل مسئوليات العمل و يمكن التعرف علي مدي توفر الاستعداد و القدرة لدي الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة للتعليم الأساسي عن طريق توزيع استبانة علي المرشحين أكثر من مرة ثم تحليلها لمعرفة مدي قدراته واتزانة النفسي.
- القدرة علي التعاون و التفاعل مع العاملين بالمدرسة:فالصفة المهمة للإدارة المدرسية أنها عمل جماعي تعاوني بين جميع أفراد المدرسة فكلما كانت الإدارة المدرسية قائمة علي التعاون و التفاعل كلما كانت قادرة علي تحقيق الأهداف المطلوبة .
- القدرة علي المواءمة بين النواحي الإدارية و الفنية: فينبغي التأكد من أن الشخص المرشح للإدارة المدرسية يعرف كيف يفرق بين ماهو إداري و ماهو فني في العمل ويمكن معرفة ذلك من خلال استبانة يتم توزيعها علي المرشحين تحتوي علي عبارات إدارية وفنية مستقاة من القوانين التي تضعها الوزارة ويطلب الإجابة عليها وبعدها يتم تحليل الإجابات للوقوف علي مدي إلمام المرشحين بين ماهو إداري وماهو فني، كما يمكن تكوين مواقف مصطنعة ويطلب من المرشحين معرفة طبيعة هذا الموقف .
- المقابلة الشخصية: وفيها يركز الاهتمام علي معرفة السلوك و المظهر العام للشخص المرشح – معرفة الأنشطة والاهتمامات ومدي خبرتة العلمية – العوامل المتصلة بالتعبير عن النفس أثناء المقابلة – كيف يخطط لكي ينجح في مهنتة المرشح لها – ما المواصفات و المؤهلات التي يعتقد أنها تتوفر لدية ويشعر أنها

ستساعدة علي النجاح - معرفة مدي توفر المهارات الفنية و الإنسانية والتصورية وذلك من خلال معرفته بتقنيات التربية ومقدرته علي العمل في محيط المجموعة و مهارتة في رؤية المدرسة والمنطقة التعليمية والبرنامج التعليمي ككل متكامل .

إذا فمضمون ومكونات عملية الاختيار تتركز في ثلاثة جوانب مهمة تبني عليها عملية معايير الاختيار وهي (الكفاءة المهنية - السمات الشخصية - النجاح في الدورات التدريبية طويلة المدة الزمنية أو الحصول علي دراسات أو مؤهلات علمية عليا في تخصص الإدارة المدرسية والإشراف التربوي).

٥- الإجراءات و الآليات التي يمكن إتباعها لتحقيق التصور المقترح:

انطلاقاً من الأهداف الستة السابقة ،ورغبة في الوصول للصورة المأمولة يتطلب تطوير أساليب ومعايير اختيار المدير / الناظر العديد من الإجراءات والآليات والتطبيقات التي تحقق الأهداف وتقدم للمجتمع مخرجات قادرة علي استيعاب متغيرات العصر ومواجهة تحدياته ، القيام بالإجراءات والتطبيقات التالية :-

- تطبيق الفكر الإداري التربوي المعاصر، والاتجاهات العالمية السائدة في مجال أساليب ومعايير اختيار العاملين بالإدارة المدرسية ، فلن تمكن الإدارة المدرسية من توظيف إمكاناتها البشرية والمادية لتحقيق أعلي قدرة إنتاجية للمدرسة مالم يكن هناك من يخطط وينظم ويوجه ويشرف ويراقب ويتابع ويقوم ، إلا وهو مدير/ناظر المدرسة الذي يجب اختياره علي أساليب ومعايير علمية دقيقة للعمل علي تغير عادات العمل الإداري الحالية .

- لكي تؤدي أساليب ومعايير الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي دورها بطريقة علمية وتتضح نتائجها الايجابية فلابد من توفر الكوادر المتخصصة مرتفعة

المستوي في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية للقيام بإجراء أساليب ومعايير الاختيار وان تكون هذه الكوادر ذات قدرة وخبرة عملية لتطبيق مقاييس الاختيار علي المرشحين ،وذلك للوصول إلي الاختيار الصحيح لأنسب الأشخاص وأقدرهم علي تولي منصب مدير /ناظر مدرسة.

- تطوير المقاييس التي تستخدم لتطبيق أساليب ومعايير الاختيار لمن سيتولى منصب مدير/ناظر مدرسة، بصورة تجعلها تبرز كافة خبرات ومهارات الشخص المرشح للإدارة المدرسية التي تمكنه من تحقيق أهداف المرحلة التعليمية وأهداف المدرسة ،والقدرة علي التفاعل مع كل فئات العاملين معه.ومع البيئات المحيطة بالمدرسة ،وأن تتيح الفرصة له في توضيح فلسفته التربوية ومدي تطورها ،وإدراكه للأسس الثقافية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي ،وأن تبرز قدراته في وضع خطة مناسبة لسير العمل الإداري والتربوي في المدرسة بكل جوانبه وتفصيلاته .هذا بالإضافة إلي قدرتها علي إبراز جوانب التفوق والتميز في جوانب شخصيته، وتمسكه بالقيم وخاصة القيم الدينية ومدي توفر المهارات الذاتية والادراكية التي تؤهلة لمعالجة قضايا التعليم والتعامل مع الآخرين ،والنظرة الشاملة للتنمية الإدارية والتربوية .
- بناء دليل يسترشد به القائمون علي الاختيار لمعرفة مدي إلمام المرشحين لتولي مناصب الإدارة المدرسية بطبيعة دورهم الإداري، ومعرفة درجة كفاءتهم المتوقعة عند تولي الوظيفة. وهذا الدليل يتضمن التعرف علي مدي إلمام الشخص المرشح بدورة تجاه التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بمختلف فئاتهم، ودوره تجاه الآباء والمجتمع المحلي، وتجاه الأعمال الإدارية والمالية والفنية، والموازنة بين طبيعة كل مجال وطبيعة

دوره تجاه الإشراف علي المباني المدرسية والتجهيزات، ودورة تجاه كل الأنشطة المتنوعة بالمدرسة، والمعرفة بمعايير النجاح في إدارة وتنظيم المدرسة .

- التعاون بين المؤسسات التعليمية والإدارية المختلفة ذات الصلة ،ممثلة في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها ،وأقسام الإدارة التعليمية بكليات التربية ،ومعهد البحوث التربوية والتنمية ،ومعهد إعداد القادة للعمل علي التطوير المستمر لأساليب ومعايير اختيار أفراد الإدارة المدرسية .

- المتابعة لنتائج أساليب ومعايير الاختيار المطبقة علي الأشخاص المرشحين للإدارة المدرسية في وظيفة مدير /ناظر مدرسة وذلك للوقوف علي مدي نجاحها في تحقيق أهداف الاختيار الجيد والصحيح ،وتقويم جوانب الضعف في هذه الأساليب والمعايير إن ظهرت بعد الاختيار.

٦- الضمانات والضوابط لنجاح التصور المقترح:-

- أن يقتنع رجال السياسة و القائمون علي شئون التعليم الأساسي بأن الأساليب والمعايير الحالية لترشيح و انتقاء المديرين /النظار لمدارس هذا التعليم لازالت دون المستوي العالمي لضعف اهتمامها بالبحوث التي يجب ان يجريها المرشح . وأهمها لها الكثير من القدرات وبخاصة ما يتصل منها باتخاذ القرار السليم وقوة الشخصية و تحمل المسئولية والقيادة والتفاعل مع الآخرين والتصرف في المواقف والأزمات . كما أنها لا تراعي مدي إلمام الشخص المرشح بالكثير من المسئوليات الفنية والإدارية والمالية ،وانه لا يخطط للترشيح والانتقاء من خلال لجان متخصصة لها القدرة علي استخدام المقاييس المقننة والاستفادة من نتائجها.

- أن تكون هناك قناعة و إيمان متكاملان لدي المسئولين عن عملية اختيار المديرين النظار بأن عملية تطوير واقع أساليب ومعايير اختيار الأشخاص المناسبين للعمل بوظيفة مدير/ناظر مدرسة أو بإدارة مدرسة بالتعليم الأساسي أصبح ضرورة حتمية كنقطة انطلاق أساسية لتغيير واقع الإدارة المدرسية علي المستوي الإجرائي، وذلك للحد من تأثير العوامل و القوي السالبة في العديد من مدارس التعليم الأساسي، والتي أدت علي المدى الطويل إلي تغلب ووضوح للصيغة التقليدية في العمل الإداري والبعد عن أي جوانب تطورية أو ابتكارية أو تقدمية •
- أن يتم إصدار قرار وزاري يلزم ويقرر التعاون بين كل الجهات القائمة علي العمل التربوي والإداري في الإشراف والقيام بعملية اختيار المديرين /النظار بأساليب ومعايير متطورة ومتجددة دائماً مع مراعاة أن يتم تنويع أساليب الاختيار وعدم الاكتفاء بأسلوب واحد مثل المقابلة الشخصية فقط، بل لابد من توظيف تكنولوجيا التعليم للاستفادة بها عند الاختيار، وأن تساير أساليب وطرق الاختيار أهداف برامج الترقية للوظيفة الادارية•
- أن يصبح تطوير أساليب الاختيار نظاماً متكاملاً مفتوحاً ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة ويتكون من مدخلات، وعمليات، ومخرجات متمثلة في الإنجاز والنتائج المتعددة، ويمكن أن يتحقق ذلك بأساليب اختيار تستخدم كوسائل اختيار يمكن توظيفها في عملية الاختيار للمرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة ومنها تمثيل الدور، ودراسة الحالة، وتحليل المواقف، والتي تظهر الثقة بالنفس •
- أن ترتكز أساليب الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي علي إظهار مهارات وقدرات الشخص المرشح في جوانب الإدارة المدرسية، ومتطلبات وظائفهم ودورهم

القيادي والإداري الجديد بما يسهم في الإعداد والاختيار الجيد لكوادر ذات كفاءة عالية كماً وكيفاً للاضطلاع بمسئوليات تطبيق أساليب ومعايير الاختيار علي الأشخاص المرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة من حيث تحديد الأهداف والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم وغيرها من عمليات الإشراف والتنظيم والتنسيق ،حيث أن المشرف علي تطبيق أساليب ومعايير الاختيار هو العنصر الأساسي في نجاح هذه العملية ،وخاصة إذا كان متحمساً وملماً بأساسيات عملية الاختيار،ولديه الخبرة الكافية بالتطبيق لأساليب ومعايير الاختيار بطريقة تعطي النتائج الموثوق في صحتها ودقتها .

- أن توضح أساليب و معايير الاختيار الجوانب التي تقوم عليها المفاضلة بين المرشحين. وان تكون هذه الجوانب مرتبطة بالإعداد المهني والمهارات الوظيفية،أي الجمع بين نواحي الإعداد الأكاديمي والخبرة المهنية ،جانب الكفاءة والجدارة الشخصية لمنصب الإدارة المدرسية.
- أن تركز أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح لوظيفة مدير/ناظر مدرسة علي مدي إلمام المرشحين بجوانب عمل الإدارة المدرسية ومتطلبات الوظيفة القيادية وقدراتهم علي إدارة المدرسة باقتدار لتحقيق أهدافها وكيفية استغلال كل ذلك وترجمته من خلال عملهم بالإدارة المدرسية وتطبيقه بطريقة مفيدة تخرج بالعمل الإداري والتربوي في المدرسة محققه أعلي درجات التميز والنجاح.
- أن ترتكز أساليب ومعايير الاختيار علي إظهار مهارات وقدرات الشخص المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة في جوانب الإدارة المدرسية ومتطلبات وظائفهم ودورهم

القيادي والإداري وأن تصبح هذه الأساليب والمعايير نظاماً متكاملاً ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة .

- أن تتضمن أساليب اختيار المديرين /النظار التأكد من اكتساب الشخص المرشح العديد من الخبرات والمهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف المرحلة التعليمية وأهداف المدرسة، وقدرته علي التفاعل مع كل فئات العاملين معه، ومع البيئة المحيطة بالمدرسة بالإضافة إلي ضرورة التأكد من إظهار أساليب الاختيار لجوانب شخصية المرشح من ناحية درجة المعرفة العامة ومعلوماته الإدارية التربوية ،ومعرفتة بواقع المدرسة المرشح لتولي وظيفة مدير/ناظر بها،وما سيمارسه من مسئوليات وواجبات متعددة الجوانب ،وذلك للوصول بمخرجات العمل إلي اعلي درجات الجودة والتقدم.
- أن يوضع برنامج دائم لتقويم أساليب الاختيار للوظائف الإدارية ،وخاصة الإدارة المدرسية،وذلك لقياس أثر استجابة المرشحين وتفاعلهم مع هذه الأساليب ،مع أهمية المتابعة المستمرة لهذه الأساليب المطبقة في عملية الاختيار للوقوف علي مدي صلاحيتها بما يتناسب مع المستجدات والمتطلبات التربوية والإدارية المتغيرة ،وبما يتناسب مع المستقبل وتحدياتة.
- أن تقوم أساليب الاختيار علي أسس الجمع بين نواحي الاعتماد علي المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة والجدارة ،مع التأكد من قدرة الشخص المرشح للإدارة المدرسية علي تطبيق خبرته العلمية بطريقة جيدة ذات اثر ملموس بواسطة فن استخدام علم الإدارة .
- أن تبرز أساليب الاختيار في الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة فلسفتة التربوية ومدي تطورها ووضوح معالمها و كيفية السعي إلي تطبيقها ،مع التأكد من

إدراك الشخص المرشح للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التي يقوم عليها النظام التعليمي .وأن توضح قدرة الشخص المرشح علي وضع خطة مناسبة لسير العمل الإداري والتربوي في المدرسة بكل جوانبه وتفصيلاته .

- أن يطبق أسلوب التقويم المستمر لهذه الأساليب .فقد ثبت نجاحه في كثير من الدول المتقدمة.وذلك للعمل علي المراجعة النقدية لمستوي مناسبة هذه الأساليب و علاج السلبيات.
- أن توضح أساليب الاختيار لمديري /نظار مدارس التعليم الأساسي نوعية القيادة التي يميل لتطبيقها الشخص المرشح كأسلوبه في العمل ومدي موافقتها مع طبيعة الإدارة المدرسية.وكذلك أن توضح مدي توفر العامل الديني في شخصية المرشح لأنة يمثل مؤثراً إجتماعياً مهماً في تنظيم العمل المدرسي .أيضاً من المهم أن توضح أساليب الاختيار مدي تمسك الشخص المرشح بالقيم السامية مثل العدل والعفة والنزاهة وكل صفات الخلق الحميدة و العزيمة الراسخة لتحقيق اهدافة.
- أن يؤخذ في الحسبان الحصول علي الدبلوم العام التربوي. والخاص في الإدارة التعليمية وصولاً إلي درجات أعلي كالحصول علي الماجستير والدكتوراه معياراً للمفاضلة للترقي إلي مناصب الإدارة المدرسية بين المتقدمين للترشيح لوظيفة مدير /ناظر. مع ضرورة تمييز من يحصل علي هذه الدرجات العلمية عن غيرة ممن لم يحصلوا علي هذه الدرجات
- أن تتضمن معايير الاختبار لوظيفة مدير /ناظر مدرسة التأكد من توفر الصحة المتكاملة جسمياً ونفسياً، وبالمظهر الشخصي وقوة الشخصية و المقدرة علي التعبير عن الذات بوضوح وقدرة علي توصيل التعليمات وتنفيذها .

- أن تشمل معايير الاختيار التحقق من مدي إلمام الشخص المرشح للإدارة المدرسية بوسائل تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج ومعرفة بالاتجاهات الإدارية الحديثة وما يستحد في العمل الاداري •
- أن تشتمل معايير الاختيار علي مدي معرفة الشخص المرشح لتولي وظيفة مدير/ناظر مدرسة للفلسفات والنظريات الإدارية التي تحكم عمل الإدارة المدرسية •
- أن تقوم معايير الاختيار علي إبراز جوانب التفوق والتميز في شخصية المرشح لوظيفة مدير /ناظر مدرسة، وقدرته علي التوجيه الإداري نحو التفوق وتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة للعوائد من التعليم، وإبراز مدي قدرته علي تهيئة مناخ تنظيمي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للأفراد بالمدرسة في تحقيق مستويات اعلي من التميز•
- أن تتضمن معايير الاختيار للأشخاص المرشحين لوظيفة مدير/ناظر مدرسة التأكد من توفر مهارات أساسية مهمة منها:- المهارات الذاتية التي تتضمن مدي قدراته العقلية وقدرتة علي المبادأة و الابتكار، والثبات الانفعالي، والمهارات الفنية المادية التي اكتسبت بالدراية والعلم والخبرة و التدريب، والمهارات الإنسانية والاجتماعية التي توضح القدرة علي التعامل مع المرؤوسين والقدرة علي خلق روح العمل الجماعي والمهارات والادراكية التصورية والتي تتضح من خلال القدرة علي رؤية التنظيم المدرسي وفهمه للترابط بين أجزاءه وعلاقات المدرسة بالمجتمع •
- أن تتضمن جوانب المفاضلة المؤهلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية والخبرة الإدارية والاستعداد والقدرة علي العمل الإداري بكل جوانبه ،والقدرة علي التعاون والتفاعل ودرجة العطاء المطلوب للعمل •

- التنوع والتجدد لأساليب ومعايير الاختيار ،والعمل علي تقويم نتائجها للوقوف علي نقاط القوة والضعف بها ومراعاتها مستقبلاً، وأن يتوفر فيها جميع العوامل التي تراعي التطور العلمي والتكنولوجي السريع ،وأن يشرف علي تطبيقها ممثلون من وزارة التربية والتعليم، وكليات التربية من أقسامها المتخصصة، بجانب المديرين ذوي الخبرة بالإدارة المدرسية .
- أهمية تأكيد أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية علي النضوج المهني الذي يعتمد علي بصيرة تربوية تساعده علي تدعيم الديمقراطية والتخلي عن البيروقراطية و محاربة الفوضوية .
- توفير كافة الإمكانات لتطبيق أساليب ومعايير اختيار مديري /نظار مدارس التعليم الأساسي بطريقة لا تسمح بالتشكك في نتائجها من خلال توفير الكوادر العلمية التي تقوم بإجراء عملية الاختيار ،ووجود المقاييس العلمية الدقيقة التي تعين في عملية الاختيار.
- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار للشخص المرشح للإدارة المدرسية توضيح قدراته علي توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة ،وبينة وبين غيره في المدرسة ،تنفيذ تعليمات المهنة بحكمة ،القدرة علي اتخاذ القرارات ، توصيل التعليمات،تخطيط العمل المدرسي ، تنظيم الأنشطة المدرسية ،إتباع التسلسل الوظيفي ، إدارة الاجتماعات، فهم سياسة الإدارة المدرسية وإجراءاتها .
- إيجاد نوع من الدعم المادي الدائم لتطوير وتحسين كافة البرامج الإدارية التي يكون لها الدور الفعال والمؤثر في نجاح العمل الإداري و التربوي مثل البرامج التي تعمل علي رفع

الكفاءة المهنية، والحصول علي الدراسات المتخصصة من الجامعة والمعرفة الدائمة بالمستجدات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية ٠

- أن يتم القضاء علي الفجوات الشاسعة بين واقع أساليب ومعايير الاختيار وما ينبغي أن تكون علية من حيث الدقة والتطور والحداثة٠

ثالثا: التوصيات: -

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات العامة المهمة التالية :-

- أهمية أن يكون هناك تعاون كامل بين مختلف الأجهزة والمؤسسات التعليمية والإدارية لتطبيق أساليب ومعايير اختيار متطورة ودقيقة لاختيار الأشخاص المرشحين لتولي وظيفة مدير /ناظر مدرسة ٠
- أن يشارك أساتذة الإدارة التعليمية والتربية المقارنة في تطبيق وتطوير أساليب ومعايير الاختيار وعدم قصرها علي وزارة التربية والتعليم ٠
- أن يكون هناك تنوع لأساليب و معايير الاختيار حتى تبرز كافة جوانب شخصية المرشح لتولي مناصب الإدارة المدرسية ومناسبتها للوظيفة ٠
- أن تتضمن أساليب ومعايير الاختيار جوانب المفاضلة بين المرشحين لوظيفة مدير/ناظر مدرسة بطريقة علمية ودقيقة، وان تكون معايير المفاضلة مرتبطة بالجوانب العلمية والعملية والخبرة٠
- ضرورة وضع مقاييس معينة لتطبيق أساليب ومعايير الاختيار تساعد في التوصل إلي نتائج صادقة ومحددة٠

- أهمية الاستفادة من نتائج الفكر الإداري الحديث ،والاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال أساليب ومعايير الاختيار للعاملين بمجال الإدارة المدرسية وخاصة عند اختيار مدير /ناظر المدرسة .
- استغلال التقدم التكنولوجي في مجالات الإدارة وضرورة توظيفه في تطبيق أساليب ومعايير الاختيار .
- القضاء علي مشكلة الفجوات الشاسعة بين واقع أساليب ومعايير الاختيار وما ينبغي أن تكون عليه من حيث الدقة والتماسك و التطور .
- عمل بعض الدراسات التي تسهم في جعل أساليب ومعايير الاختيار ذات فعالية تطبيقية في اختيار المرشحين لتولي مناصب الإدارة المدرسية .
- الاستفادة من نتائج عمليات تطبيق أساليب ومعايير الاختيار في تنظيم الدورات التدريبية للمديرين و النظار الجدد .
- مع ما يمثله أسلوب المقابلة من أهمية تطبيقية عند اختيار الأفراد للترقي وتولي كثير من المناصب الإدارية الأعلى ،ومنها تولي منصب مدير /ناظر مدرسة ،فيمكن من خلال ما تضمنته الدراسة الحالية أن يطبق هذا الأسلوب ويحقق النجاح الكامل له في اختيار المديرين /النظار علي أسس ومعايير دقيقة وذلك من خلال :-

١- التركيز علي معرفة جوانب شخصية الشخص المرشح للإدارة المدرسية من كافة النواحي المعرفية والسلوكية .

٢- الأنشطة و الاهتمامات .

٣- التأكد من وجود الاتجاه الايجابي نحو مهنة الإدارة المدرسية ومدي خبراته من عملة السابق لنجاحه في العمل الإداري .

البحوث المقترحة ·

- دراسة مقارنة للممارسات الإدارية للعاملين في الوظائف الإدارية بمستويات التعليم المختلفة·
- دراسة أثر برنامج التأهيل التربوي علي الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية ·
- دراسة أثر الممارسات الإدارية للمستويات العليا في الإدارة التعليمية علي ممارسات العاملين في الوظائف القيادية بالمدارس·

المراجع

أولاً: المراجع العربية: -

أ- الكتب:-

١- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية: منشأة المعارف، ١٩٩٣م.

٢- إبراهيم عصمت مطاوع،وأمينة أحمد حسن، الأصول الإدارية للتربية، جدة: دار الشروق، ١٩٨٩م.

٣- إبراهيم نافع، الصين معجزة نهاية القرن العشرين، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٠م.

٤- أحمد إبراهيم أحمد، رفع كفاءة الإدارة المدرسية، جامعة بنها: كلية التربية، ١٩٩١م.

٥- ـــــــــ ، تحديث الإدارة التعليمية و النظارة و الإشراف الفني، القاهرة: دار المطبوعات الحديثة، ١٩٩٨م.

٦- ـــــــــ ، نحو تطوير الإدارة المدرسية(دراسة نظرية وميدانية) الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٧م.

٧- ـــــــــ ، في التربية المقارنة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٩٨م.

٨- أحمد إسماعيل حجي ، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية ، القاهرة: دار الفكر العربي،١٩٩٨م.

٩- ـــــــــ ، إدارة بيئة التعليم و التعلم – النظرية و الممارسة داخل الفصل و المدرسة، القاهرة: دار الفكر العربي،٢٠٠٠م.

١٠- أحمد بستان ، بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،١٩٨٤م .

١١- أحمد حسن اللقاني،وعلي أحمد الجمل. معجم المصطلحات التربوية المعربة في المناهج وطرق التدريس،القاهرة: مطبعة عالم الكتب، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م.

١٢- أحمد عبد المطلب،وفيصل الراوي طايع، الإدارة المدرسية بين الديمقراطية والبيروقراطية: دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٨٧م.

١٣- أحمد عرفة، وسمية شلبي، فعاليات الإدارة في الرقابة التامة للجودة والوقت، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٢ م.

١٤- أحمد عمر هاشم ، الإدارة في ظلال التغيير، القاهرة: مركز وايت سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م.

١٥- أميل فهمي شنودة، الرقابة علي الإدارة التعليمية ،الواقع والإصلاح،القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،١٩١٦م.

١٦- ــــــــــــ ،القرار التربوي بين المركزية واللامركزية: دراسة مستقبلية،القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،١٩٨١م

١٧- إميل فهمي شنودة،واحمد إسماعيل حجي، إدارة المدرسة الابتدائية - برامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية للمستوي الجامعي، القاهرة: مطبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٨٦م.

١٨- بيومي محمد ضحاوي، التربية المقارنة ونظم التعليم، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ودار الفكر العربي، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م.

١٩- ثناء يوسف العاصي، التاريخ التربوي في العصر الحديث، طنطا: مكتبة التقدم، ١٩٨٦م.

٢٠- جابر عبد الحميد جابر،واحمد خيري كاظم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة: دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، ١٩٧٨.

٢١- جابر عبد الحميد،وطاهر عبد الرازق، أسلوب النظم بين التعليم والتعلم، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م.

٢٢- جمال أبوالوفا،وسلامة عبد العظيم، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعي، ٢٠٠٠م.

٢٣- حامد زهران "القيادة الإدارية في التعليم "- عبد الغني عبود (محرر)، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، تقديم حامد عمار، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٩٥م ، ص ١٤٣ .

٢٤- حسين عبد الله محضر، الجديد في الإدارة المدرسية، جدة: دار الشروق، ١٩٩٢م.

٢٥- حمدي أمين عبد الهادي ، الإدارة العامة العربية والمعاصرة، القاهرة:دار الفكر العربي،١٩٨٧م.

٢٦- ———— ، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٩٩.

٢٧- داود يعقوب كردي، الصين قديماً وحديثاً وكونفوشيوس المعلم ،عمان: المركز الثقافي الأردني،١٩٨١م.

٢٨- رجب حسنين محمد ، السلوك الإداري ، الأسس والمبادئ والنظريات، كلية التجارة بأسيوط: دار الصفا والمروة للطبع، ٢٠٠١م.

٢٩- زكريا حسن السيلي، في علم النفس والاجتماع، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

٣٠- سعيد ياسين عامر، إدارة القرن الواحد والعشرين، القاهرة: مركز وايت سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨م .

٣١- سعيد يسن عامر،وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر العربي المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤م.

٣٢- سليمان اللوزي،وآخرون، أساسيات في الإدارة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨م.

٣٣- سمير عوض، الإدارة في ظلال التغير، القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٦م.

٣٤- سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج -أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي، القاهرة: دار الجيل للطباعة، ١٩٧٦ م.

٣٥- ـــــــــــــ ، المدير الفعال - دراسة تحليلية لأنماط المديرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٦م.

٣٦- سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية -محدداتها-قياسها-نظرياتها، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٧م.

٣٧- شاكر محمد فتحي احمد، إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٧م.

٣٨- شبل بدران، التربية المقارنة دراسات في نظم التعليم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، ٢٠٠١م

٤٠- صلاح عبد الحميد مصطفي، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ، الطبعة الثالثة،٢٠٠٢م.



٤١- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للطباعة، الطبعة الثانية، ١٩٩٧م.

٤٢- عبد الغفار حنفي،وعبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٢م..

٤٣- عبد الغني النوري، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية،قطر: دار الثقافة،١٩٨٧م..

٤٤- ـــــــــــ، اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، قطر: دار الثقافة، ١٩٩١م..

٤٥- عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة: دار لفكر العربي ١٩٩٨م.

٤٦- عبد الغني عبود، وآخرون، التربية المقارنة: منهج وتطبيق، القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٩٨م.

٤٧- عبد الوهاب عبد ربه ، الاتجاهات العالمية في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ١٩٨٨م .

٤٨- عبد الكريم راضي الجبوري، المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، بيروت: دار مكتبة الهلال،٢٠٠٠م.

٤٩- عبد الله السيد عبد الجواد، المؤشرات التربوية واستخدام الرياضيات في العلوم الإنسانية، أسيوط: مكتب جولد فنجرن،١٩٨٣.

٥٠- عبد الله السيد عبد الجواد،وعبد المنعم محمد محمد، التربية المقارنة، كلية التربية: جامعة أسيوط، ٢٠٠٠م.

٥١- عرفات عبد العزيز سليمان، الاتجاهات التربوية المعاصرة.دراسة في التربية المقارنة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثانية، ١٩٧٩م.

٥٢- ـــــــــــ ، استراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨١م.

٥٣- عرفات عبد العزيز، بيومي محمد ضحاوي، الإدارة التربوية الحديثة، القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٩٨م.

٥٤- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،١٩٩٨م.

٥٥- ـــــــــــ، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٨م.

٥٦- ـــــــــــ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، ١٩٩٩م.

٥٧- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد،منهج تحليلي، القاهرة :مكتبة عين شمس،١٩٨٤م.

٥٨- فؤاد أبو حطب، التقويم النفسي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦.

٥٩- فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، ١٩٧٩.

٦٠- فؤاد بسيوني متولي ، التعليم العام : تاريخة – تشريعاته – إصلاحاته – خططه ، دراسة وثائقية لتاريخ التعليم العام منذ بداية القرن التاسع عشر وحتى نهاية القرن العشرين و الإسكندرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، ٢٠٠٠م ، ص ٧١ .

٦١- فرغلي جاد احمد، نظام التعليم في الصين التجربة و الدروس المستفادة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩م.

٦٢- قسم السياسة التربوية و التخطيط، الإدارة التربوية علي المستوي المحلي، الوحدة الأولي، الرياض: مكتب التربية العربي، لدول الخليج، ١٩٩٦م.

٦٣- ــــــــــ ، مشاركة المجتمع في إدارة التربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٦م.

٦٤- مجيد دمعة، بعض الاتجاهات المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٤ م.

٦٥- محسن احمد خضيري، الإدارة ا في دول النمور الآسيوية، القاهرة: ايزاك للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ١٩٩٩م.

٦٦- محمد احمد الغانم، تجديد الإدارة ثورة استراتيجية لتطوير النظم التربوية في البلاد العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،١٩٨٤م.

٦٧- ــــــــــ ،الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٦م.

٦٨- محمد احمد عوض ،ونبيل سعد خليل ، إدارة المدرسة الابتدائية ،سوهاج: كلية التربية بسوهاج ، ١٩٨٥م.

٦٩- محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٠م .

٧٠- محمد سليمان شعلان وآخرون، الإدارة المدرسية والأشراف الفني ،القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٦م.

٧١- محمد سيف الدين فهمي،وحسن عبد المالك محمود، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٩٣م.

٧٢- محمد صالح البلهيشي، الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، جدة: دار الشروق، ١٩٨٨م.

٧٣- محمد قدري لطفي، دراسات في نظم التعليم، القاهرة: مكتبة مصر، (د. ت.).

٧٤- محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية ، أصولها و تطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠١م.

٧٥- ـــــــــــ، الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة: مكتبة عالم الكتب، ١٩٩٦م.

٧٦- مصطفي متولي، الإشراف الفني في التعليم دراسة مقارنة ، الإسكندرية: دار المطبوعات الجديدة،١٩٨٣م.

٧٧- منصور حسين،ومحمد مصطفي زيدان، سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي، القاهرة: مكتبة غريب، الطبعة الثانية، ١٩٨٦م.

٧٨- نبيل سعد خليل ،دراسة ميدانية لتحديد حاجات مديري / نظار التعليم الأساسي التدريبية بمحافظة سوهاج، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م .

٧٩- ـــــــــــ، واقع الممارسات القيادية والإدارية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة سوهاج - دراسة ميدانية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢ م.

٨٠- ـــــــــــ ، دراسة تحليلية لنظام التعليم في جمهورية الصين الشعبية وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية، سوهاج: دار محسن للطباعة، ١٩٩٢م.

٨١- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٠م.

٨٢- نور الدين محمد عبد الجواد،ومصطفي محمد متولي، مهنة التعليم في دول الخليج العربي، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج،١٩٩٣م.

٨٣- يعقوب نشوان، الإدارة و الإشراف التربوي بين النظرية و التطبيق، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، ١٩٩٢م .

ب : الكتب المترجمة:-

٨٤- ج. ملتون سميث، الدليل إلي الإحصاء في التربية وعلم النفس،(ترجمة): إبراهيم بسيوني عميرة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٦.

٨٥- جمس هارولد تركي وآخرون،"الإدارة المدرسية ومبادئها وعملياتها".(ترجمة): جابر عبد الحميد جابر، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ، الطبعة الثالثة، ١٩٨٣م.

٨٦- جمهورية الصين الشعبية واللجنة الوطنية للتربية، تطور التربية في الصين ١٩٨٤-١٩٨٦، (ترجمة): مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٩٨٧م.

٨٧- جون كاربنتر، مدير المدرسة ودوره في تطوير التعليم، (ترجمة):عبد الله احمد شحاته، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م.

٨٨- جون هـ .جاكسون وروجر ل. هاين ، "ترشيد الموارد النادرة:وقت المدير"، أ.د تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال، (ترجمة): وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية:١٩٩١م.

٨٩- ديبولد .ب. فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (ترجمة): محمد نبيل نوفل وآخرون ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الثالثة، ١٩٩٨.

٩٠- رويرت د. بركانان، "كيف تفوض بفعالية "، أ.د تيمب (المحرر)، إدارة الوقت، سلسلة علم وإدارة الأعمال، (ترجمة): وليد عبد اللطيف هوانة، السعودية: الإدارة العامة للبحوث، السعودية:١٩٩١م.

٩١- ريتا ريتشي، تصميم التعليم للدارسين الكبار – نظرية النظم وتطبيقاتها في التدريب، القاهرة وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية و التنمية، كتب مترجمة(١٣)، القاهرة:١٩٩٩م.

٩٢- ل. ميكرجي، التربية المقارنة، (ترجمة): محمد قدري لطفي، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥م.

٩٣- يونج هونج، الثورة التعليمية، مستقبل التربية:تحقيق خاص عن سمات التعليم في الصين، (ترجمة): محمد عبد العزيز جاد الله، العدد الرابع، اليونسكو: مركز مطبوعات اليونسكو، ١٩٧٥م.

ج : المجلات العلمية:-

٩٤- أحمد شحاتة محمد حسين، "استراتيجية إدارة الوقت لدي مديري المدارس الثانوي، واقعها ومعوقاتها: (دراسة ميدانية بمحافظة المنيا) "، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية، جامعة المنيا)، المجلد التاسع، العدد الرابع، أبريل، ١٩٩٦م.

٩٥- أم .واد هوفاني. "تطورات تدريب الإداريين ببريطانيا بعد تقرير فولتون". مجلة العلوم الإدارية. (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية بالقاهرة). السنة الخامسة عشر. العدد الثالث: ديسمبر ١٩٧٣م.

٩٦- حسن أحمد الحياري. "الإدارة في ضوء الفكر الإسلامي". مجلة كلية التربية. جامعه المنصورة. العدد ٢٤. يناير ١٩٩٤م .

٩٧- حصة محمد صادق. "معايير وأساليب اختيار مديري المدارس". مجلة مركز البحوث التربوية بقطر. (تصدر غن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر). العدد التاسع. يناير ١٩٩٦م.

٩٨- دلال عبد الواحد الهدهود. "الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت ". سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب. المجلد ٣٧. ١٩٩١م.

٩٩- رشاد علي عبد العزيز.وفهد عبد الله آل عمرو."قدرة مديرة المدرسة علي التصرف في بعض المواقف المدرسية". حولية كلية التربية . (تصدر عن كلية التربية بجامعة قطر). العدد الثالث عشر. ١٩٩٦م.

١٠٠- سعيد إسماعيل علي. "إدارة الوقت في التعليم المصري ". مجلة دراسات تربوية. (تصدر عن رابطة التربية الحديثة). العدد ٥٤. المجلد الثامن. القاهرة: ١٩٩٣م.

١٠١- صلاح الدين جوهر."التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين- نظرة مستقبلية". صحيفة التربية. (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية). العدد الثالث. القاهرة. مارس ١٩٩٥م.

١٠٢- عازه محمد سلام، "القدرة القيادية لدي مديري ووكلاء مدارس التعليم العام من الجنسين و علاقاتها ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية مطبقة علي مدارس محافظة المنيا "، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية بجامعة المنيا)، المجلد الرابع، العدد الثالث، يناير ١٩٩١م.

١٠٣- عبد الحميد سلام،"بعض العوامل المؤثرة علي السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر"، دراسات في الإدارة التربوية ،(تصدر عن مركز البحوث التربوية بجامعة قطر)،المجلد السادس، أبريل ١٩٨٢م.

١٠٤- عبد الرحمن المسير، "العلاقات السببية الاستدلالية بين سلوك المدير ورضا المرؤوس و أدائه "، المجلة العربية للإدارة ، (تصدر عن المنظمة العربية للعلوم و الإدارة بالأردن) ، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، ١٩٨٨م.

١٠٥- عبد الرحمن بن أحمد صائغ، "مقاييس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية بجامعة قطر)،العدد الثاني عشر،١٩٩٥م.

١٠٦- عبد اللطيف البرغوثي، "دور التكنولوجيا الإدارية في تطوير أنظمة التعليم العربية"، حولية كلية التربية، (تصدر عن كلية التربية جامعة الإمارات)، العدد الأول، السنة الأولي، يونيو١٩٨٠.

١٠٧- عبد الودود مكروم ،"الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسئولية التنفيذ: دراسة تحليلية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية "، مجلة كلية التربية ،(تصدر عن كلية التربية جامعة المنصورة)، العدد ٣٢، سبتمبر ١٩٩٦م.

١٠٨- عصام توفيق قمر، "التربية البيئية في دول العالم المتقدم ". صحيفة التربية. (تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية بمصر) السنة الحادية و الخمسون ، العدد الثاني،القاهرة: يناير، ٢٠٠٠م.

١٠٩- علي السلمي ،"مهنة الإدارة"، مجلة عالم الفكر، (تصدر عن وزارة الأعلام الكويتية)،المجلد العشرون،العدد الثاني ،الكويت:١٩٨٩م.

١١٠- علي جمعة محارب، "التأديب الإداري في المملكة المتحدة (إنجلترا)"، مجلة العلوم الإدارية، (تصدر عن الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية بالقاهرة) ، السنة التاسعة والعشرون، العدد الثاني ، القاهرة: ديسمبر ١٩٨٧م.

١١١- علي ذكي ثابت " تأثير توقيت إعلان نتيجة الفصل الدراسي علي إدارة طلاب كلية التربية لوقتهم في الفصل الدراسي الثاني" مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (تصدر عن كلية التربية جامعة المنيا)، المجلد الثالث عشر، العدد الأول ١٩٩٩م.

١١٢- فاطمة محمد السيد علي، "تطوير إدارة التعليم الثانوي في مصر في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة"، مجلة صحيفة التربية، القاهرة: السنة السادسة والاربعون، أكتوبر، ١٩٩٥م.

١١٣- فهد إبراهيم الحبيب، "أولويات البحث التربوي في مجال الإدارة المدرسية - استراتيجية مقترحة"، المجلة التربوية، (تصدر عن جامعة الكويت) ،العدد الثامن والثلاثون، المجلد العاشر ، ١٩٩٦م.

١١٤- كمال أبو سماحة، "تصور مستقبلي لتطوير الإدارة المدرسية". مجلة التربية (تصدر عن الأمانة العامة للجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم)، العدد الخامس عشر، ١٩٩٦م.

١١٥- محمد احمد محمد حسن، "نحو مخطط لإعداد القيادات الإدارية التربوية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، (تصدر عن مركز النشر العلمي بجدة) ١٩٨٩م.

١١٦- محمد السيد حسونة، " القيادة المدرسية في الولايات المتحدة الأمريكية"، مجلة صحيفة التربية،(تصدر عن رابطة خريجي معاهد وكليات التربية)، السنة الثالثة والخمسون، العدد الثاني، القاهرة، يناير ٢٠٠٢ .

١١٧- محمد عبد الله المنيع، "أهمية اختيار مديري المدارس"، مجلة التوثيق التربوي، (تصدر عن وزارة المعارف السعودية)، العدد ١٩، السعودية: ١٩٩٠م.

١١٨- محمد يوسف حسن، "فعالية القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون، دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة "، الكتاب الثانوي للتربية وعلم النفس، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٦م.

١١٩- ملكة أبيض، "ضبط التربية بين المركزية واللامركزية"، مجلة التربية، (تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم جامعة قطر)، العدد الحادي عشر بعد المائة، قطر: ١٩٩٤م.

١٢٠- نبيل احمد عامر صبيح، " القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم "، دراسات في الإدارة التربوية، (تصدر عن مركز البحوث التربوية بقطر)، المجلد السادس، العدد الرابع، ١٩٨٣م.

١٢١- نبيل سعد خليل، "إدارة التعليم في جمهورية الصين الشعبية"، مجلة العلوم التربوية، (تصدر عن كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي)، العدد الثامن، يونيو١٩٩٥ م.

١٢٢- ـ ، "فعالية إدارة الوقت من وجهة نظر مديري ونظار التعليم العام"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، (تصدر عن كلية التربية جامعة حلوان)، المجلد الثاني، العددان الثالث والرابع، سبتمبر وديسمبر، ١٩٩٦ م.

١٢٣- نجدة إبراهيم سليمان، "الاتجاهات الجديدة في الإدارة التعليمية المحلية في بعض الدول المتقدمة"، مجلة العلوم التربوية، (تصدر عن معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، أبريل، ١٩٩٨م.

د : المؤتمرات:-

١٢٤- ابتسام محمد حسن السحماوي، "التغير الثقافي والتغير في نظام التعليم الأمريكي وإمكانية الإفادة منه في تطوير نظام التعليم العام - قبل الجامعي- في مصر"، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الخامس، "التعليم من اجل مستقبل عربي أفضل"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من٢٢- ٢٤ يناير ١٩٩٧م، المجلد الثاني، القاهرة، ١٩٩٧م .

١٢٥- السيد عبد الغني البهواشي،"اختيار وتدريب قيادات مدرسة التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والمأمول في عالم متغير"، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.

١٢٦- المركز القومي للبحوث التربوية، "نحو تطوير التعليم: دراسة تحليلية لأراء وتوصيات المديريات التعليمية"، بحث مقدم إلي المؤتمر القومي لتطوير التعليم المنعقد بالمركز القومي للبحوث التربوية في الفترة من ١٤-١٦ يوليو ١٩٨٧م، القاهرة، ١٩٨٧.

١٢٧- أمين النبوي ، "إدارة الجودة الشاملة. مدخل لفعالية إدارة التغير التربوي على المستوي المدرسي بجمهورية مصر العربية "، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م.

١٢٨- بيومي محمد ضحاوي ، "مدراء المدارس في مصر وسلطنة عمان في ضوء الخبرة الأمريكية و نماذج الفكر المعاصر: دراسة تحليلية مقارنة"، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م..

١٢٩- جمال أبو الوفا، "الإدارة بالاتفاق كأسلوب عصري لإدارة المدرسة"، بحث مقدم إلي المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة

عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.

١٣٠- حامد زهران، "القيادة الإدارية في التعليم".بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية، " إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير" المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من ٢٢-٢٤يناير ١٩٩٤م، الجزء الثاني، القاهرة، ١٩٩٤م.

١٣١- رمضان احمد عيد ، "إدارة الصراع و إحداث التغيير في المنظمات التعليمية – دراسة تحليلية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، "إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي"، المنعقد بكلية التربية جامعة عين شمس في الفترة من٢١- ٢٣ يناير ١٩٩٥م، الجزء الثاني، دراسات المؤتمر، ١٩٩٥م..

هـ: الرسائل الجامعية:-

١٣٢- أحمد جلال حسن إسماعيل، "تطوير عمل الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء بعض النماذج الحديثة للإدارة :دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير،جامعة جنوب الوادي ، كلية التربية بسوهاج ،٢٠٠٠م.

١٣٣- بدر سعيد علي غالب، "دراسة ميدانية لاختيار مديري المدارس في المراحل الثانوية و تدريبهم بالجمهورية العربية اليمنية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٣م.

١٣٤- سليمان عبد ربه محمد مبارز، "نموذج مقترح للإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في ضوء الاتجاهات المعاصرة". رسالة ماجستير، جامعة عين شمس،كلية التربية، ١٩٨٥م.

١٣٥- عفاف هاشم خليل ،"اختلاف نمط الإدارة المدرسية الثانوية واثر ذلك علي بعض جوانب العملية التعليمية". رسالة دكتوراه، جامعة حلوان ،كلية التربية، ١٩٨٨م .

١٣٦- علي ذكي ثابت، "دراسة تحليلية لبعض الوظائف القيادية في إدارة المدرسة الثانوية من ناحية واقعها وبرامج الترقي لها في جمهورية مصر العربية". رسالة ماجستير، جامعة المنيا، كلية التربية، ١٩٨٥م.

١٣٧- علي هود باعباد، "دراسة مقارنة لأوضاع القيادات التربوية والإدارية في مجال التربية والتعليم في اليمن ومصر و أمريكا". رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، كلية التربية، ١٩٨٢ م .

١٣٨- فتحي عبد الرسول محمد، "تدريب نظار الحلقة الأولي من التعليم الأساسي و مشكلاته في مصر". رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بأسيوط، ١٩٨٥م .

١٣٩- فتحي محمد الحسين عصفور،"دراسة تقويمية لإدارة دور المعلمين والمعلمات في مصر في ضوء المتطلبات الوظيفية للإدارة بجمهورية مصر العربية".رسالة ماجستير،جامعه عين شمس،كلية البنات،١٩٨٥م.

١٤٠- محمد محمد علي خضراوي، "بعض المهارات الإدارية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي". رسالة ماجستير، جامعة أسيوط، كلية التربية بأسيوط، ١٩٩٤.

١٤١- محمود محمد عمر السالك، "إعداد واختيار مديري المدارس بالمدينة المنورة: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية بالمدينة المنورة، ١٩٨٨م .

١٤٢- نبيل سعد خليل ،"دراسة تقويمية لدور مجالس الآباء والمعلمين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة سوهاج"، رسالة ماجستير، جامعة أسيوط ،كلية التربية بسوهاج،١٩٨٥م.

١٤٣- يوسف عبد المعطي مصطفي ، "دراسة ميدانية لأساليب إعداد مديري المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية". رسالة ماجستير، جامعة عين شمس،كلية التربية، ١٩٨٠.

و: القرارات والقوانين والتقارير:-

١٤٤- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، تطوير الإدارة التعليمية، تقرير بالخطوات التنفيذية لتطوير وتحديث الإدارة التعليمية، القاهرة: مطبعة الوزارة ، ١٩٨١م.

١٤٥- جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، مشروع مبارك القومي،إنجازات التعليم في ٤ أعوام، القاهرة: مطبعة أكتوبر، ١٩٩٥م.

١٤٦- جمهورية مصر العربية -وزارة التربية والتعليم ، "قرار وزاري رقم (٥٢) بتاريخ ١٢/١٢/١٩٩٦م بشأن تشكيل مجلس إدارة مدارس التعليم العام "، القاهرة : مطبعة الوزارة ١٩٩٦م ٠

١٤٧- جمهورية مصر العربية – وزارة التربية و التعليم، "قرار وزاري رقم (٣٣٤) بتاريخ ٢٩/٦/١٩٩٨م بشأن تقيم الأداء الإداري ومتابعة العملية التعليمية".
القاهرة: مطبعة الوزارة، ١٩٩٩م.

١٤٨- جمهورية مصر العربية – وزارة التربية والتعليم ، قانون رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٩م بشأن التعليم الأساسي ، القاهرة: مطبعة الوزارة ١٩٩٩م .

١٤٩- جمهورية مصر العربية – وزارة التربية والتعليم،إدارة التنسيق،"قرار وزاري رقم (١٧٨) بتاريخ١٥/٨/٢٠٠١م بشأن قواعد الترشيح للتدريب للترقية للوظائف الأعلى". القاهرة: مطبعة الوزارة،٢٠٠١م.

١٥٠- جمهورية مصر العربية – وزارة التربية و التعليم ،"قرار وزاري رقم(٢٦٢) بتاريخ ٤/١١/٢٠٠٣م بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية". القاهرة: مطبعة الوزارة ٢٠٠٣ م.

ثانياً: المراجع الأجنبية: -

A: Books: -

151- Bailey, A. J., "Support for School Management", London: Groom-Hel, 1987.

152- Chui–Sam Tsang, Society, "School Samd Progress In China", Oxford: Pergaman Press, 1968.

153- Department for Education and Employment, "Leadership Programmed For Serving Headteachers", London: D.F.E.E., 2001.

154- Everard, K.B. & Morris. G., "Effective School Management", London: Paulchapman . 1985

155-. Fritz Joy M &. Koeppe Richard P & Wsoper Elizabeth, "The Facts on File Dictionary of Education", Washington: Library of Congress Cataloging – in, Data, N W 1988

156- National Association of Secondary School Principal, "The Senior High School Principalship, The National Survey", Reston, NASSP, 1978.

157- Neagley, Rossl & Deans , "Handbook: For Effective Supervision Of Instruction", New Jersey: Prontice - Hall. INC, 1994.

158- Odirone, George, "Management By Objective", London: pitman, puplishing Co ,1970

159- Stogdill, Ralph, M., "Handbook of Leadership", New York: The Free Press, 1971.

160- Teacher Training Agency, "Gaining The National Professional Qualification for Headship", London: T.T.A, 1999

161- —"National Standards Headteachers", London: T.T.A., 1999.

162- Unesco, "World Survey Education". (V) Educational Policy, Legislation And Administration", Paris: Unesco, 1971.

B: Dissertation Abstracts:

163- Ahmed, I. A., "A Study of Elementary School Principals, A Study of the elementary School Principals Pitons of the Importance of Task Performance", Unpublished Doctoral Dissertation, Pennsylvania State University, vol.51, 1981, P.P.120 - 122.

164- Barbara, Gail &Glazer, "the Preparation of the School principals، A study of the Bank Street College Principals Institute", Dissertation Abstract International A, Vol. 61 ، N. 4, 2000.

165- Charles Richards, "Administrative Perceptions of the Principal ship In Eilamentary School", E.D.D., Indiana University,D.A.I,A,vol 47, 1987.

166- Gates Dawdle Joon, "The Knowledge and Skills Repaired of Active School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the State of Alabama", E.D.D the University of Alabama,D.A.I,A,Vol 41, 1980.

167- Richard Ayers, "Perceptions of the Future Roles of Public School Administration as Viewed by Selected Authors in Educational Futures, Professors of Administration And Chief School Administrative of Ficers Adel Pip Study, E.D.D University Of Colorado At Boulder,D.A.I,A, Vol 8,, 1986 .

C: Internet:-

168-Amy, Klauke, "Performance Standards For School Superintendents", Available at, http:// www.edgov/databases/ERIC-Digests/ed301970html. 06/03/2000.

169- Amy Klauke, Preparing School Administrators", Available at, http://www.edgov/databases/ERICDigests/ed350726htm. 06/03/2000

170- Blase, Joseph, Kirby, Peggy C., "Bringing Out the Best in Teacher: What Effective Principals Do",A Valuable at, http://wwwascd.org/services/eric/ericep.html. 06/03/2000.

171- Peterson, David, "Recruiting And Selecting Principals", Available at http://www.ERICDigest/ed297481html. 06/03/2000.

172- Daresh John & Playnko Marasha," What Do Beginning Leaders Need, Available at http://www.Uni.edu/coe/rengroup /newsletter4 /geu. Html. ERIC,05/03/2000>

173- Henderson, Patricia, "Administrative Skills In Counseling Supervision, Available at, http://www.ed.gov/databases /ERIC-Digests/ed372356.html. 06/03/2000.

174- Lashway Larry, "Trends and Issues: Training of school Administration", Available at http://eric.uorgon.edu /issues/training.html. 06/03/2000.

175- Lewis, John, Sherman, Lee, "The Best Job in the World". Available at http://www.nwrel.org/ERICnw edu.html. 2000.

176- Lumsden's Linda's., "Prospects In principal Preparation", Available at http://www.ed.gov/ databases/ ERIC, Digests 2000.

177- Lumsden, Lindas, "Projects in Principal Preparation". Available at. http://www.edgov/databases/ERIC Digests/ed. 350726.htm. 06/03/2000.

178- Strengthening School Leadership And School-Level Accountability : Rethinking Principals Rights And Responsibilities After Governance Reform, Report of the Committee on Education and the Law of the Association of the Bar of

the City of New York, Available at
http://www.abcny.org/educrep.htm 06/03/2000

179- Tourgee & Others, "Principal Leader Ship", 1992, Available at
http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed330064html. 8/03/2000.

D: Journals:-

180- Chirichello, Michael, "Preparing Principals to Lead in the New Millennium, A Response to Leadership Crisis in American Schools". 7-1-2001 Computer Search.

181- Comett. L., "The Preparation and Selection Of School Principals",

Summary of Many of the Key Issues Discussed at the Southern Regional Education Board, S. Conference On the Selection and Training of Principals, Atlanta, CA, May – 11 -12 – 1982.

182- Flaningan, J & Others ."Apprises Model of Principal Selection". Paper Presented at the Annual Meeting of the National Dan Forth Conference For the Preparation of School Principals. Norman, April .1989. Computer Search.

183- Ovich Jim Frank & Baldwin L.R, "Quality Principles for Service Industries", Management Solutions, New York, American Management Association, November 1988.

184- Short, P.M., "School Improvement Through Self – Managing Teams: Leader Pehaviarin Developing Self – Managing Work Groups In School, Unpublished Report, Pennsy Lvania University, 1993.